

Sfide manageriali per il successo delle imprese

Umberto Frigelli

Psicologo del lavoro e Consulente di direzione aziendale

La ripresa economica globale appare a tutti come un processo più lento e graduale di quello che poteva percepirsi anche solo due anni fa, soprattutto nell'Eurozona e, in particolare, in Italia. Anche nel settore assicurativo la crisi economica, a partire dal 2008, ha segnato un forte mutamento. In Italia, il mercato delle compagnie assicurative ha vissuto un periodo di stagnazione che sembra stia invertendo solo ora la sua tendenza.

Per esempio, nel 2011 le assicurazioni stipulate in Italia hanno segnato un calo del 12,2% rispetto alla raccolta del 2010¹. Nel 2013 si vedono segnali di mutamento. "La raccolta premi realizzata complessivamente nei rami vita e danni dalle imprese nazionali e dalle Rappresentanze in Italia di imprese extra S.E.E. durante l'anno 2013 ammonta a 118.780,5 milioni di euro, con un incremento del 13% rispetto al 2012 (+11,7% in termini reali), che segue al -4,6% rilevato in tale anno rispetto al 2011. In particolare, la raccolta premi vita è in crescita del 22,2% (+20,7% in termini reali) mentre il portafoglio danni si riduce del 4,9% (-5,9% in termini reali)"².

Sull'RCA, in particolare, i dati più recenti segnalano che in Italia l'incidenza di veicoli non assicurati è di circa il 7-8%, contro il 2-3% degli altri Paesi Europei³. In generale, il portafoglio premi dei rami RC autoveicoli terrestri e RC veicoli marittimi, lacustri e fluviali, presenta una flessione di circa il 7% rispetto al 2012⁴.

La crisi ha mostrato la tendenza degli Italiani a diminuire la stipula di polizze assicurative, per le difficoltà riscontrate nel poter sostenere questa spesa, portando famiglie e imprese a selezionare la spesa e gli investimenti in prodotti assicurativi.

I canali on-line stanno diventando, nel mercato retail, un concorrente poderoso, se si calcola il successo di un comparatore come Facile.it. Gli aggregatori di prezzi, o siti web comparatori di prezzi, offrono infatti oggi ai consumatori la possibilità di confrontare in modo facile e veloce i preventivi di determinati prodotti, in particolare quelli più standardizzabili, come le RCA.

Negli ultimi vent'anni, gli intermediari e i distributori tradizionali del mercato assicurativo si sono trovati a dover operare in ambienti in forte cambiamento ed evoluzione. Innovazioni e liberalizzazioni hanno modificato le forme di distribuzione e di concorrenza. Non possiamo dimenticare, ad esempio, la crescita delle banche come canale di distribuzione del settore vita o il successo di PosteVita in Italia. Il cliente, inoltre, si presenta oggi mediamente più competente, esigente e più difficile da conquistare. In altre parole, una maggior consapevolezza crea più discontinuità nel rapporto con le imprese assicuratrici.

Appare evidente la necessità di cambiamenti nella gestione delle organizzazioni che forniscono assicurazioni, come peral-

tro è stato evidenziato in diversi altri settori. Cambiamenti che aiutino le imprese assicuratrici ad affrontare le evoluzioni del mercato.

Le società di brokeraggio hanno il grande privilegio di poter godere di minor staticità nell'offerta di prodotti e nelle linee guida del business rispetto alle agenzie. Questa flessibilità, che consente di esaltare il ruolo di consulente del cliente e scegliere tra prodotti e modelli contrattuali diversi, per essere più vicini alle esigenze del cliente, aiuta anche nell'interpretare le condizioni di rischio più favorevoli. La flessibilità delle società di brokeraggio consente, soprattutto, di poter rivedere le attività e il business in modo più veloce e in linea con le aree di risultato organizzativo che gli imprenditori si aspettano. Per poter fare questo, tuttavia, è necessario che anche la cultura degli imprenditori e dei manager delle società di brokeraggio si evolva, affiancando alle conoscenze di prodotto, attuariali, commerciali, anche conoscenze e competenze che comprendano la capacità di riformulare i processi della propria organizzazione.

Queste competenze fanno riferimento ad aree di risultato fondamentali, su cui devono concentrarsi un imprenditore e un manager per ottenere successo e modificare la propria organizzazione, soprattutto in tempo di crisi.

Produttività

Una prima area di risultato è certamente la revisione del rapporto tra impiego delle risorse e ottimizzazione del risultato. Rivedere gli elementi di produttività significa ripensare al rapporto tra persone impegnate, risultati finanziari e processi di acquisizione e gestione dei clienti. Nel ripensare alla produttività della propria organizzazione, non va solo rivisto il rapporto tra dati quantitativi sulle vendite e personale di front office e back office impiegato, ma anche quanto, in termini di produttività, emergano i costi della non-qualità. I costi della non-qualità si riferiscono all'efficienza dei processi di gestione del cliente, che include: la documentazione inadeguata, gli errori amministrativi, la cattiva gestione del cliente con il seguito di controversie. Questi elementi di non-qualità incidono sul tasso di produt-



Il dott. Umberto Frigelli

tività complessivo dell'impresa.

Per avere una dimensione pratica della produttività è indispensabile stabilire dei KPI (Key Performance Indicator) e cercare di monitorare questi indicatori di gestione sia nel confronto con i concorrenti, sia attraverso il confronto con i dati storici della propria organizzazione. Produttività significa anche standardizzare i processi e le pro-

Umberto Frigelli

Psicologo del lavoro e consulente di direzione aziendale, si occupa di formazione manageriale, valutazione del potenziale e progetti di sviluppo organizzativo.

È membro del Comitato Direttivo del Master di II° Livello "Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni", presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È Coordinatore Nazionale Centro Ricerche AIDP (Associazione Italiana Direzione del Personale) e Amministratore di MADING®.

cedure interne per diminuire gli errori e ottimizzare i costi. Significativo segnalare però che: "In un'ottica di ottimizzazione delle risorse, occorrerebbe indagare all'interno del dato per capire da quali componenti esso sia formato: se vi sia una preponderanza di retribuzioni e se esista anche una parte di oneri legata alla formazione del dipendente oltre a quella obbligatoria prevista. Se è vero che una formazione di qualità e un aggiornamento professionale erogato anche ai dipendenti con una certa frequenza è fonte di spesa, va anche detto che ciò aumenta la produttività e l'efficienza"⁵.

Redditività

Naturalmente, mentre si monitora la produttività, un manager e un imprenditore non possono non pensare in termini di redditività. È necessario saper analizzare ciascun prodotto, cliente e tipologia di mercato servito per determinarne la redditività e comprendere quali sono le aree di business che generano maggiori profitti.

Saper migliorare i processi interni, aumentare la qualità del servizio e la soddisfazione dei clienti, condurrà inevitabilmente a migliorare la redditività del business. Nel ripensare agli elementi di redditività sarà inevitabile anche concentrarsi sui costi di gestione, sull'utilizzo dei canali di distribuzione, sui margini e sui volumi di attività, spesso dovendo fare scelte su uno o più di questi elementi.

Come diversi studi segnalano, anche le dimensioni della singola impresa incidono sulla dinamica della redditività⁶.

Strategie di mercato, analisi dei processi interni e revisione degli indicatori di produttività, sono leve da utilizzare per incidere sulla redditività dell'impresa.

I broker, in generale, possono giustificare i costi di distribuzione tramite l'accesso a clienti più facoltosi.

Sembra però che un miglioramento delle prestazioni aziendali in termini di redditività venga dall'implementare strategie di distribuzione multicanale. Ossia, vendendo lo stesso prodotto attraverso diversi canali di distribuzione.

Qualità

Gestione della produttività e qualità del servizio sono due elementi strettamente

correlati. Come già sottolineato in queste pagine⁷ da Gabriel Bernardino, esiste un rischio di cattiva informazione e consulenza insufficiente al consumatore, che può condurre sia a cattive vendite che a perdita dei clienti attuali. In un momento di crisi, la conquista della fiducia del cliente passa inevitabilmente attraverso una buona qualità del rapporto tra impresa e consumatore. Questo è possibile solo se si è in grado di agire in trasparenza, aumentando il senso di fiducia e lealtà nel rapporto tra impresa e clienti. L'attenzione alla qualità, pertanto, non è mai un costo, mentre è sempre significativamente un costo qualsiasi intervento teso a dover ricostruire errori dettati dalla mancata qualità nel servizio erogato. Mentre la gestione della produttività si basa sull'analisi di dati organizzativi e razionali precisi, la gestione della qualità si alimenta di numeri e dati (reclami, rilavorazioni, contenzioso, perdita clienti abituali, etc.), ma non può non partire dal concetto più sottile e psicologico di percezione. La qualità del servizio, infatti, è sia la percezione che ogni cliente ha del rapporto con l'impresa che eroga un servizio, sia il confronto tra le proprie aspettative e quanto gli viene fornito. L'elemento chiave della qualità si gioca sul momento di incontro tra l'agente e il cliente, o gli impiegati e il cliente. La produzione di servizi si genera, infatti, dalla relazione dell'organizzazione, nel suo complesso, con il cliente. Dalla qualità di tale incontro dipendono la qualità stessa del servizio e la fidelizzazione del cliente.

Soddisfazione del cliente

È in particolare nei momenti di crisi che un imprenditore e un manager devono pensare alla promozione dell'impresa e dei suoi prodotti attraverso il miglioramento e l'aumento della soddisfazione e della fidelizzazione dei clienti. Ogni strategia di penetrazione con nuovi prodotti sui clienti attuali, o di ampliamento della base di clientela, dovrebbe avere, al centro delle strategie di marketing dell'impresa, un pensiero chiaro su che cosa sia realmente la soddisfazione per il vostro target di clientela. Secondo una recente ricerca internazionale⁸, globalmente le assicurazioni hanno sicuramente ancora ampi spazi di miglioramento sull'esperienza positiva

dei clienti. L'esperienza dei clienti è infatti uno dei fattori critici nelle prestazioni delle compagnie assicurative (in generale). Poiché è difficile differenziare i prodotti, le società di assicurazioni hanno necessità di migliorare la relazione con il cliente, gestendo ogni canale e modalità in cui questa avviene. La soddisfazione del cliente, naturalmente, varia a seconda delle culture nazionali, ma in Italia ci poniamo (secondo questo studio) al ventiquattresimo posto su trenta Paesi monitorati. Anche questi dati suggeriscono che sarebbe utile, per ciascuna azienda che opera nelle assicurazioni, approfondire la qualità percepita dai propri clienti e monitorare l'intero processo di gestione del cliente (dalla fase iniziale di contatto fino all'assistenza post-vendita e post-sinistro), per capire la qualità dell'interazione e le aspettative dei propri clienti in termini di prodotti e servizi, canali di distribuzione e relazione, qualità del contatto con il personale etc. La prospettiva, dunque, non può più essere quella del semplice collocamento delle polizze o dei contratti, ma la necessità di perseguire un percorso di relazione e di crescita del cliente che permetta di costruire un differenziale di servizio, su cui si gioca il successo dell'impresa di assicurazioni. Sia per i clienti retail che per i clienti corporate, bisognerebbe inoltre pensare a come poter utilizzare al meglio le opportunità offerte dagli strumenti di social network per relazionarsi con i clienti, informarli, renderli partecipi degli sviluppi e delle offerte che si affacciano sul mercato. Peraltro, tutti i dati tendono a concordare sul fatto che l'indice di penetrazione dell'attività assicurativa, in Italia, risulta tra i più bassi in Europa. Esiste, quindi, una forte possibilità di espansione per chi opera nel settore.

Innovazione

Qualunque scelta sarete portati a fare per migliorare la produttività, la redditività, la qualità del servizio e la soddisfazione dei clienti, sarà anche una scelta d'innovazione. Mai come in questo momento è sempre necessario ricordare quanto disse Albert Einstein: "Follia è fare sempre la stessa cosa aspettandosi risultati diversi"⁹. Accettare il rischio dell'imprenditore vuol dire saper accettare il rischio di innovare le proprie

modalità di gestione dell'impresa, le modalità con cui si propongono prodotti e servizi, piuttosto che portare modifiche nei propri mercati di riferimento, anche facendo, se necessario, scelte d'internazionalizzazione. Mai come oggi è fondamentale essere lungimiranti, ripensando agli scenari di sviluppo dell'impresa, ai mercati e agli ambiti per lo sviluppo di prodotti innovativi.

Persone

Una sesta area di risultato fondamentale per ogni imprenditore e manager è data dalle persone che lavorano nella propria organizzazione. Spesso, l'unico vero elemento di differenziazione tra un broker, o un'agenzia, e un'altra, è data dalla qualità delle persone che vi lavorano. Poiché è conoscenza comune il fatto che la relazione con il cliente non è data solo dalla rete degli agenti, ma i momenti di contatto sono molteplici, anche con il personale impiegatizio interno, la qualità delle risorse umane che lavorano con voi può fare la differenza rispetto ai vostri concorrenti. Se ci pensiamo bene, la produttività non dipende solo dall'efficienza dei processi che avete instaurato, ma dipende anche da loro. La redditività è nelle mani delle loro capacità. La redditività e le vendite sono nelle loro mani. Ogni innovazione si può infrangere contro le loro resistenze al cambiamento (oltre che contro le nostre abitudini e la nostra difficoltà a cambiare il modo abituale di fare business). La capacità di selezionare, addestrare, motivare, ispirare le persone e aiutarle a cambiare è un elemento fondamentale per il successo di ogni business e, in particolare, per i business legati ai servizi. Rivedere le modalità di gestione e il tempo che si trascorre nel pensare in modo strategico alla formazione e alla motivazione delle persone, diventa il vero fattore critico di successo. Anche in tempo di crisi, gli imprenditori lungimiranti hanno aumentato lo sforzo in formazione del personale, anziché diminuirlo. Ma soprattutto, hanno cominciato a rivedere il mix di competenze necessario ai mestieri e a individuare i fattori critici di successo dei ruoli. Le modalità del passato di selezione, addestramento e fidelizzazione del personale possono avere bisogno di essere rivi-

ste in un momento in cui ottimismo, resilienza e resistenza alla frustrazione diventano, più che nel passato, competenze chiave per chi vende e gestisce i clienti nel settore assicurativo¹⁰.

Sviluppo organizzativo

Ciascuna delle aree di risultato che abbiamo citato prima porta alle competenze di sviluppo organizzativo. Per far fronte ai cambiamenti che incombono anche nel mercato assicurativo (internazionalizzazione, nuove regolamentazioni, nuovi competitors, gestione dei rischi, cambiamenti negli atteggiamenti della clientela, etc.) diventa necessario rivedere i propri modelli di organizzazione, gestione e controllo della propria impresa. Saper governare lo sviluppo della propria organizzazione vuol dire avere un'idea chiara degli intenti strategici e saper rivedere aspetti procedurali, ruoli e responsabilità affidati alle persone, comportamenti richiesti ai dipendenti e ai collaboratori. Nel governare tutte le aree di risultato che abbiamo citato, ma soprattutto per mettere mano all'area dello sviluppo organizzativo, è fondamentale avere l'adesione delle persone che lavorano con noi. Un'eccellente visione che non abbia la possibilità di essere implementata nei fatti, non potrà mai produrre i risultati richiesti.

Conclusioni

In sintesi, dunque, gli imprenditori delle società di brokeraggio di carattere nazionale, soprattutto di medie e piccole dimensioni, che non godono quindi delle linee guida fornite, a livello internazionale, dalla Casa Madre, dovrebbero concedersi del tempo per rivedere le proprie politiche e le proprie azioni a livello di produttività, redditività, qualità, soddisfazione del cliente e innovazione, investendo sulle persone e lo sviluppo dell'organizzazione. A favore delle società di brokeraggio rimane la conoscenza dettagliata della situazione dei clienti, normalmente ottenuta attraverso un rapporto personale e duraturo, e la capacità di raccomandare prodotti in grado di soddisfare appieno i bisogni del cliente e di cui il cliente potrebbe non essere a conoscenza. La qualità della consulenza indipendente e la possibilità di ave-

re accesso a più informazioni sul mercato possono consentire ai broker di creare strutture altamente specializzate, a forte contenuto consulenziale, e non solo semplici market-matcher.

La sfida è di accrescere le qualità imprenditoriali, tese a differenziare la propria azienda dalla concorrenza, e quelle manageriali, orientate alla trasformazione del business e al cambiamento dei processi e della cultura dell'organizzazione.

Buone letture, corsi di formazione, consulenti capaci, possono aiutare a trovare soluzioni adatte per aiutare gli imprenditori. Tuttavia, nulla potrà mai essere utile, senza la consapevolezza individuale di dover affiancare, alle competenze che hanno garantito successo nel passato, quelle che possono garantire anche successo nel futuro.

Note

¹ Iorsi, F., (2012). "L'evoluzione delle agenzie di assicurazione". In L'Agente di Assicurazione. Supplemento al n. 92. Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione.

² IVASS, (2014). "Premi lordi contabilizzati a tutto il quarto trimestre 2013 dalle Imprese di assicurazione nazionali e dalle Rappresentanze per l'Italia delle imprese di assicurazione estere". Servizio Studi e Gestione Dati Divisione Studi e Statistiche, Roma.

³ The Boston Consulting Group, (2014). Confronto sul mercato RCA in Europa.

⁴ IVASS, (2014). Studio citato.

⁵ Gruppo Agenti delle Assicurazioni Generali (a cura di), (2012). *Studio sul modello assicurativo e reddituale delle Agenzie Assicurazioni Generali*. Cap. 3, pag. 35. I Libri di Emil. Bologna.

⁶ Accenture, (2011). In *Studio sul modello assicurativo e reddituale delle Agenzie Assicurazioni Generali*. Cap. 3, pag. 33.

⁷ Broker. n. 150, pag. 34.

⁸ Capgemini & Efma, (2013). *World Insurance Report 2013*. Cap. 2, pag. 20.

⁹ Einstein, A., (1930). *Religione e scienza*.

¹⁰ Vedi: Seligman, Martin E. P., (1990). *Imparare l'ottimismo*. Cap. VI. Giunti Editore