

The Zurich Way: la distribuzione in Europa

DOTT. FILIPPO CINELLI - HEAD OF BROKER GRUPPO ZURICH ITALIA, MILANO

Desidero parlarvi delle prospettive della distribuzione in Europa per meglio comprendere i trends di quella italiana.

Inizio a presentare il mio gruppo. Siamo una realtà internazionale. Operiamo a livello globale, coprendo tutti i settori dell'offerta assicurativa. Siamo presenti nei mercati che hanno maggiore significato per l'industria assicurativa, vale a dire:



- **North America:** nel settore danni nell'area retail e piccole/medie imprese nonché nel business relativo alle grandi aziende e multinazionali. Negli USA la distribuzione vita è affidata in particolare alla rete distributiva di Farmers.
- **Europe:** la nostra offerta, sia nei danni che nel vita, è dedicata al segmento retail e piccole medie imprese. I nostri mercati strategici sono Regno Unito, Germania, Svizzera, Italia e Spagna.
- **International:** siamo attivi in America Latina in Asia, Australia, SudAfrica con una gamma di servizi diversificati in molti paesi emergenti.



Ho pensato di sviluppare il mio intervento riflettendo sulle nuove norme che rivoluzionano l'assetto organizzativo della Distribuzione in Europa e quindi l'Italia, ossia l'impatto del Decreto Bersani sull'assetto dell'intermediazione assicurativa, dal quale scaturisce "un nuovo ruolo" per agenti e broker. L'apertura al plurimandato, le norme sul decreto di esclusiva e la scomparsa della decennialità delle polizze.

L'ingresso di nuovi operatori determina come si sa un mercato più concorrenziale ed anche una parallela riformulazione dell'offerta assicurativa. Gli sviluppi che ne conseguono per le figure degli agenti e dei broker.

In questo contesto ci sono sicuramente delle opportunità per le società di brokeraggio. Ed il mio focus sarà appunto su questa opportunità: ad esempio l'eliminazione dei contratti decennali per il ramo danni con la possibilità per il contraente di disdire il contratto di anno in anno e senza costi.

Zurich – Assicuratore globale
• Sedì in oltre 50 nazioni
• Uffici in Nord America ed Europa così come nel sud est asiatico, in America Latina ed in altri mercati
• Competenze per gestire programmi assicurativi in oltre 170 paesi
• Ca. 58.000 collaboratori nel mondo
• Assicuratore di oltre la metà delle prime 100 aziende globali di Fortune
• Raccolta premi e polizze per 45 miliardi di USD nel 2006
• BOP di 5,9 miliardi di USD nel 2006

A questo proposito rammento che l'Italia era rimasta proprio una delle ultime realtà europee ad avere polizze decennali. Più volte abbiamo avuto delle interrogazioni sul perché in Italia delle polizze decennali non rescindibili. Un recente esempio è il riferimento è al "Business Insurance Sector Inquiry – Inquiry into the European Business insurance sector pursuant to Article 17 of Regulation 1/2003"

Sector Inquiry "Business Insurance": Interim Report

Assessment in the Subnet Competition Law dove sono state poste interrogazioni relativamente alla lunghezza della durata contrattuale in alcuni paesi membri, all'utilizzazione delle migliori condizioni contrattuali, alle politiche scontistiche.

Questa "rivoluzione" impatta sia sui mercati non evoluti – come il nostro, quello spagnolo, dove recentemente è stata introdotta la "Legge sull'intermediazione" e quello portoghese – sia nei paesi un po' più sofisticati come la Germania, fino alle realtà decisamente più mature come Regno Unito, dove il sistema di brokeraggio si è già molto evoluto e la nostra specifica esperienza testimonia l'evoluzione dell'offerta della compagnia verso questo canale.

Nel mio intervento vorrei focalizzarmi su questi aspetti e vederli nella luce di una "prospettiva Zurich". Non a caso in Zurich parliamo di "The Zurich Way". Tramite questo concetto aspiriamo a creare un linguaggio comune, metodologie e metriche (sistemi di misurazione) e tools per tutti i processi core nell'industria assicurativa. Noi vogliamo così trasformare il modo di fare business a livello quotidiano e fornire miglior servizio al cliente secondo uno stile Zurich.

La distribuzione si sa svolge un ruolo centrale nel garantire una crescita redditizia all'impresa e TZW ci offre una grande opportunità per presentare Zurich ai nuovi potenziali intermediari come una società estremamente interessante. Puntiamo al meglio e TZW ci aiuta ad essere più selettivi nella ricerca di nuove collaborazioni. D'altro canto, questi intermediari ricevono un maggiore aiuto e sostegno e possono contare su modalità di gestione strutturate e di buona qualità.

Il concetto di "Qualità" è estremamente importante in TZW in quanto gli operatori che applicano TZW nel loro lavoro realizzano vendite maggiori e fidelizzazione della clientela.

Il metodo che seguirò sarà quello di commentare la situazione di alcuni paesi, di soffermarmi in modo particolare su quella inglese e naturalmente presentarvi il modello che stiamo sviluppando in Italia.



ESPERIENZA PORTOGALLO



Come dicevo, anche nei mercati "meno evoluti" come Portogallo si iniziano ad operare mutamenti. La direttiva 2003/92/CE ha disciplinato le definizioni di ruolo tra agenti mono (Ligatos), plurimandari (Agentes) e broker (Corretores).

Ora, l'approccio è quello di lavorare, ad esempio, sulla segmentazione, che si pone gli obiettivi di incrementare le relazioni con le società di brokeraggio più profittevoli, di riorganizzare le strutture per ottimizzare la

fornitura di servizi. La segmentazione nel mercato portoghese è in tre gruppi:

- grandi società di brokeraggio = oltre il 20% del totale GWP;
- società di brokeraggio nazionali = 61% del mercato broker (le 9 principali società nel GI rappresentano il 46% del mercato broker totale);
- società di brokeraggio locali = broker di piccole dimensioni che operano a livello locale/regionale con focus specifico sul business persone e commercial. Hanno modalità organizzative ed operative simili a quelle degli agenti.

Zurich Portogallo desidera anche costruirsi una "value proposition" che si basa sulla reputazione, sulla notorietà del nostro brand, con modalità di operare e tecnologie altamente qualificanti per fornire efficaci servizi ai clienti (emissione polizze e gestione dei sinistri).

SPAGNA

Ecco cosa succede in un mercato in forte evoluzione, a noi vicino.

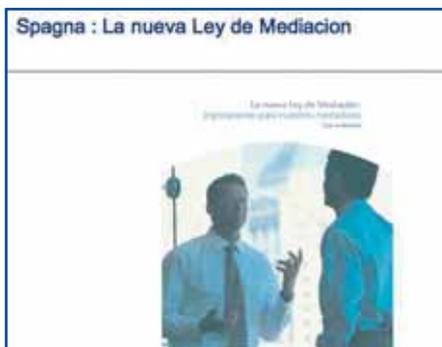
La nuova legge sull'intermediazione impatta sui broker in termini di diritti ed obblighi, sugli agenti mono e plurimandatari. Gli impatti sono specifici sulle nuove formule di mediazione e concernono in modo esauriente tutto il ciclo di relazione e comunicazione con il cliente, dai principi di trasparenza nell'analisi e nella comunicazione dell'offerta al cliente, all'iscrizione, nel registro amministrativo a fronte di competenze, alle capacità finanziarie, all'aggiornamento professionale.

Dal Luglio dello scorso anno è stata introdotta in Spagna la Ley 26/2006 che ha comportato la creazione del Registro Especial Administrativo Unico.

Il registro prevede la suddivisione in sezioni e per ogni sezione è prevista una normativa contrattuale finalizzata a disciplinare il rapporto cliente-intermediario e intermediario-impresa.

La ripartizione in classi prevede anche da loro la suddivisione in agenti mono e plurimandatari; gli operadores di bancoseguros, che pure sono mono-plurimandatari ed i corredores, ossia i brokers. Ed infine, i collaboratori, ossia gli auxiliares externos.

Ai corredores (Brokers) è assegnato il particolare stato giuridico di essere un soggetto che agisce in qualità di rappresentante del cliente ed in modo indipendente rispetto alle imprese di assicurazione. Effettivamente questa figura piuttosto che distribuire assicurazioni dovrebbe ricercare per conto del cliente le coperture più adeguate.



In Spagna i nostri colleghi si stanno muovendo con metodologie e criteri analoghi a quelli portoghesi, ossia con segmentazione ed implementazione di una value proposition.

GERMANIA

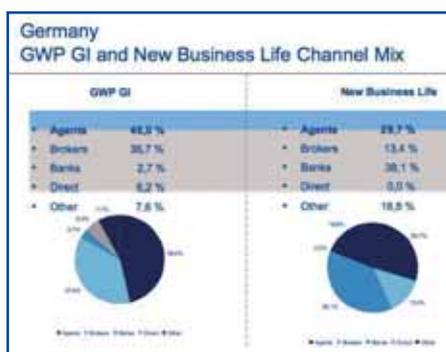
La nuova legge sul contratto di assicurazione (VVG) dovrebbe entrare in vigore il 1° gennaio 2008 insieme al relativo Regolamento sui cosiddetti obblighi informativi, che completa la legge per gli obblighi di trasparenza verso gli assicurandi e assicurati.

In Germania si ritiene quindi fondamentale lo sviluppo di un approccio basato sulla consulenza al cliente; ciò richiede che quest'ultimo sia informato almeno sulle caratteristiche fondamentali del prodotto che sta per comprare, così da poter compiere una scelta di acquisto consapevole.

In questa prospettiva è essenziale che l'intermediario interpreti e analizzi il rischio e le esigenze assicurative del suo cliente.

Taluni pensano che questo approccio abbia anche il vantaggio di ridurre le responsabilità dell'intermediario – una volta esperita un'analisi di adeguatezza, per la quale occorre necessariamente la collaborazione del cliente – vedrebbe limitata la sua eventuale ed ipotetica responsabilità professionale per la successiva scelta assicurativa che deriva da tale analisi.

Il mercato tedesco è caratterizzato da un'alta concentrazione e le prime 10 compagnie detengono oltre il 60% del mercato.



Zurich in Germania ha assunto un ruolo chiave all'interno di The Zurich Way stabilendo metodologie, strumenti e parametri standardizzati, attraverso lo scambio delle prassi migliori. Con l'avanzare dei lavori di The Zurich Way la Germania ha dimostrato di vantare una competenza considerevole soprattutto nella gestione dei sinistri, nell'underwriting ed appunto nella distribuzione.

REGNO UNITO

Passo ora all'esperienza di Zurich nel Regno Unito. Sicuramente una situazione di avanguardia, alla quale ci stiamo ispirando.

Infatti, il loro modello organizzativo per il management del canale broker è strutturato su tre aree:

- Global Corporate
- General Insurance
- Life

Un leadership team coordina in modo innovativo il funzionamento del modello organizzativo per assicurare che i broker, in contatto con Zurich UK, possano esperire una esperienza globale a livello dei rischi persone e delle aziende ed abbiano sicuro accesso alla relativa value proposition.

Una accurata segmentazione si focalizza su:

- broker con potenzialità;
- motivazione dei broker di elevata capacità;
- armonizzazione nella gestione dei broker che si occupano di rischi individuali ed aziende;
- focalizzazione sulla profittabilità e sull'allineamento (e questo a dire il vero è un modello condiviso nei vari paesi);
- disponibilità di dati quantitativi;
- disponibilità di statistiche;
- stress su profittabilità e penetrazione.

I nostri colleghi inglesi hanno elaborato una value proposition che impatta su indicatori di tipo finanziario, su supporti promo e marketing, sull'erogazione di servizi e di livelli di accesso tutto questo si è declinato con un programma di "Alliance" (che tradurrei come partnership) che si basa su processi, risorse e competenze di tutte le risorse dedicate.

L'obiettivo è di crescita mediante la trasformazione e si consegue cavalcando i punti di forza di Zurich (brand, segmentazione, attività di vendita, innovazione), con un programma competitivo, con capacità di vendita e di pianificazione, con il supporto mediante tutte le leve della relazione di brokeraggio, con innovazione basata sulla capacità di garantire in modo parallelo le esigenze del cliente e del broker. Diventa importante un processo di pianificazione annuale e realizzare "Growing to win", appunto il claim che esplicita i nostri obiettivi di crescita e lavora a tutto tondo sui concetti di customer, distribution ed excellence in una logica di eccellenza. I presupposti sui quali ci basiamo sono quelli di lavorare su customer excellence per costruire e consolidare o proteggere le posizioni di mercato nei segmenti individuati, distribution excellence con un maggiore controllo per distribuzione, allineamento per massimizzare GWP e product excellence per migliorare customer insight e le soluzioni-prodotti.

Vediamo in dettaglio in cosa si sostanzia questo programma di partnership con il canale Broker (Broker Alliance Program).

Un processo di segmentazione e la creazione di una value proposition per sostenere gli obiettivi di crescita che pone focus sulle risorse Zurich su segmenti intermediari indipendenti con elevati profitti di crescita e di potenziale; sulla loro motivazione per migliorare la performance di Z e sulla ottimizzazione delle nostre capacità tecnico manageriali per gestire i broker.

Concretamente tutto questo cosa significa?

Come evidenzia la chart mix dell'offerta si basa su segmentazione ed individuazione di broker con grande potenziale per obiettivi di crescita coerente con la customer strategy, value proposition, ossia somministrazione di servizi distintivi e facilitazione per ottenere obiettivi di crescita nei broker, un modello operativo che allinea il modello organizzativo alle esigenze di segmentazione per costruire una azienda one Zurich, Performance Management per individuare

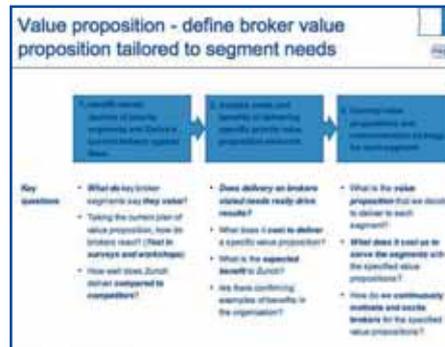


KPI per iniziare a lavorare su obiettivi di performance; efficacia della forza vendita ossia erogazione degli strumenti idonei ed appropriati e sviluppo delle competenze e conoscenze tecniche adeguate.

Quindi in pratica questo si traduce in:

- focus sui brokers in grado di assicurare alto potenziale/buoni indicatori economici;
- lasciare i segmenti con una bassa priorità (ad esempio broker che presentano costi di gestione elevati).

Con una precisa metodologia: individuazione delle esigenze, analisi costi benefici e sviluppo di una precisa value proposition.



La value proposition si concretizza su di una gamma di servizi che vanno dal finanziario (ad esempio il livello delle commissioni), ai prodotti/prezzo ed offerta, ai servizi occasionali di formazione, contatti e supporto dagli underwriters e quindi frequenza delle interazioni con questi specialist.

Ancora, supporti marketing, informatici, gestionali a livello di back office, aspetti meno tradizionali di offerta, ma di sicuro interesse quali l'accesso alle strutture Zurich per i broker ed i loro clienti con possibilità ad esempio di fruire di eventi che sono una ricca fonte di informazioni, aggiornamento e network.

In sintesi, in Europa Zurich sta approcciando in modo omogeneo la questione ed i due riferimenti sono la segmentazione e la value proposition. In UK il modello di riferimento è decisamente più ricco proponendo una partnership a tutto tondo con le società di brokeraggio di interesse. Il posizionamento dell'Italia è su questa direzione. Stiamo cercando di conseguire questo obiettivo e la scadenza è per il primo semestre 2008.

Passiamo così a parlare del mercato italiano, dove – come si anticipava – il mercato della distribuzione per gli agenti è caratterizzato da novità normative (es. plurimandato, recesso contratti pluriennali) che introducono impatti significativi sulla modalità di relazione/gestione degli agenti e dei clienti, che richiedono per la rete la massima qualità e ampiezza di offerta (anche per capitalizzare le opportunità percepite dal plurimandato) e per i clienti la migliore copertura (contenuti di prodotto) alle migliori condizioni (prezzo, libertà di rescissione, servizio ricevuto). Tutto questo si traduce per noi in una strategia di fidelizzazione e difesa della rete esistente puntando a cogliere le opportunità di mercato, facendo leva sul buon posizionamento di Zurich in termini di Brand, ossia fornendo:

- servizio alla clientela;
- gamma prodotti articolata (in particolare Commercial);
- reputazione.

Per quanto riguarda i broker, effettivamente – come altri hanno già detto – ci troviamo dinanzi ad una “rivoluzione copernicana” densa di novità normative ossia:

- il regolamento ISVAP n° 5/2006;
- il passaggio dall'albo al registro;
- ma soprattutto il Decreto Bersani con la possibilità di disdettare polizze pluriennali che apre prospettive di ingresso ai broker anche nella linea persone e richiede una strategia di crescita profittevole focalizzata su un numero di broker chiave con elevato potere di crescita ed alto potenziale di profitto.

Questo si traduce nella riattivazione dei contatti con i broker che hanno rapporti con Zurich e di offerta di un servizio di supporto attraverso la nuova struttura di account dedicati sul territorio. Quello che stiamo proponendo è di migliorare il servizio ai broker e di intensificare i rapporti esistenti, lavorando anche su di un'offerta ricca di supporti tecnico e commerciali, prevedendo ad esempio una struttura organizzativa di "Broker Sales Managers" sul territorio che forniscono supporto per problematiche tecniche e commerciali, come si vede da questa chart.



L'offerta di Zurich è articolata ed innovativa concernendo i settori dell'energia rinnovabile (Zurich4Power, prodotto unico sul mercato), delle costruzioni e della linea persone ed affinità e contempla anche le piattaforme informatiche con supporti per la quotazione e per l'emissione.

In conclusione, l'approccio di Zurich è decisamente multicanale e massimizza l'accesso e il customer insight tra i diversi canali, mercati. Non a caso Zurich grazie alla nuova piattaforma Connect vuole un approccio evoluto ed industrializzato attraverso una piattaforma Europea integrata, per conseguire vantaggio competitivo attraverso le leve della customer insights e del know-how tecnico.

Non vi nego che il programma di lavoro è intenso, richiede molta competenza ma anche tiene alto il livello di adrenalina. È un tema appassionante. Richiede molta flessibilità, una buona capacità di leggere con



attenzione le continue evoluzioni del mercato, non a caso il nostro claim è "Because change happenz®".