

PROSPETTIVE DI CRESCITA DELLE COMPAGNIE DIRETTE E LORO RUOLO NELL'EVOLUZIONE DEL MERCATO



Dott. Leonardo Felician

Direttore Generale, C.E.O. e fondatore di Genertel S.p.A., Trieste

Storia di Genertel

Sono particolarmente lieto di essere qui con una platea così qualificata di colleghi per parlare delle prospettive di crescita delle Compagnie dirette e loro ruolo nell'evoluzione del mercato sintetizzato in poche parole nel titolo dell'intervento.

E' un tema impegnativo, perché riguarda non soltanto la nostra Compagnia, ma il mercato e quindi è un segno di maturità per una nicchia di mercato che in questi dieci anni è cresciuta molto. Siamo stati noi di Genertel i primi a partire, il primo luglio 1994, e io ricordo che pochi giorni prima di quella data insieme all'allora Presidente della Compagnia Benito Rocco andammo a trovare a Roma all'ISVAP il vicedirettore generale dott. Foglia annunciando che il Gruppo Generali "ha intenzione di fare un esperimento". Questo "esperimento" adesso è una grande realtà di mercato che assicura circa 2 milioni di italiani, sommando la quota di mercato nostra e dei nostri concorrenti diretti. Si tratta pur sempre di una nicchia rispetto ai 36 milioni di veicoli circolanti in Italia, però è sicuramente un numero che desta un certo rispetto: gli assicuratori diretti hanno fatto molto in questi dieci anni ed avranno certamente un ruolo importante nella futura evoluzione del mercato assicurativo italiano.

Su quest'argomento dell'intervento che mi è stato assegnato e che molto volentieri porterò avanti, vorrei cominciare con una domanda provocatoria e sorprendente davvero: una compagnia diretta è tanto diversa da una compagnia tradizionale?

Molti potrebbero rispondere di sì, ci sono dei motivi per cui sicuramente le strutture distributive sono in effetti diverse. Partiamo da qui ed esploriamo insieme qualche lucido sulla storia di Genertel.



In estrema sintesi, la Compagnia è nata il primo luglio 1994: non è una data casuale, bensì una pietra miliare della storia assicurativa nel nostro Paese, la data di entrata in vigore della terza direttiva comunitaria nei rami danni che ha liberalizzato la tariffa dell'RC Auto. Quello che forse non tutti sanno è che Genertel era pronta un anno prima di quella data, chiese l'autorizzazione al Ministero per partire in data 1/5/1993, ma il Ministero la negò, nell'ultimo anno in cui poteva farlo. Fare concorrenza a una tariffa pubblicata in Gazzetta Ufficiale non è facile, quindi decidemmo di partire un anno più tardi, al momento della liberalizzazione della tariffa. Incominciammo così il primo luglio 1994 con la polizza numero 1 e ricordiamo con grande reverenza a fine 1994, cioè dopo sei mesi di operatività, avevamo appena 1000 polizze. Poi, via via, siamo cresciuti e chiuderemo il 2003 con circa 435.000 clienti e con oltre 180 milioni di euro di raccolta premi. Ciò significa che non siamo una grande Compagnia, ma certamente siamo una media compagnia, perché se andiamo a guardare le classifiche ufficiali ANIA sui dati di bilancio 2002 siamo al 39.° posto tra il centinaio di Compagnie operanti nei rami danni. Abbiamo pertanto costruito una nicchia di mercato e ciò di cui siamo molto orgogliosi è che la nostra iniziativa è stata imitata da parecchi altri operatori concorrenti, cosa che ha allargato la nicchia stessa al 3-4% del mercato italiano. Sottolineo la parola "nicchia", questo è un mercato molto grande, è uno dei veri grandi mercati di massa in Italia.

PROSPETTIVE DI CRESCITA DELLE COMPAGNIE DIRETTE E LORO RUOLO NELL'EVOLUZIONE DEL MERCATO

Ancora qualche dato numerico su Genertel: la Compagnia conta attualmente 430 dipendenti, molti dei quali a part-time a 4 ore al giorno, ed opera in 103 province su 103. Siamo molto orgogliosi di questo, perché c'è stato e c'è un grande dibattito sull'obbligo a contrarre e sul rifiutare rischi in certe regioni e certe province. Come tutti gli assicuratori, anche noi cerchiamo di scegliere bene i nostri Clienti, ma cerchiamo di avere tariffe che siano molto tecniche e molto personalizzate. Nel luglio 1994, quando l'Italia tariffava su soli tre parametri noi per primi abbiamo introdotto 20 parametri di personalizzazione del rischio: oggi sono molte le Compagnie che ci hanno seguito.

Il traffico quotidiano al nostro contact center è impressionante: abbiamo circa 20.000 contatti al giorno, intendendo telefonate oppure e-mail, oppure fax: si tratta di un carico di lavoro che mette sotto stress l'intera struttura. Inviando più di 4.000 preventivi al giorno: abbiamo impostato tutto il nostro lavoro per essere una grande macchina da preventivi. Poi, com'è auspicabile, dai preventivi nascono i contratti, dai contratti nasce la relazione col cliente, il servizio, la liquidazione sinistro, tutto il nostro lavoro. I preventivi sono però il primo passo: sono impegnativi per noi, ma non per il Cliente, sono a costo nostro e non a costo del Cliente. Paghiamo l'affitto delle linee con numero verde, il costo della telefonata, il costo dei nostri operatori, il costo del sistema informativo, il costo del francobollo o del fax, tutto per mettere in mano al cliente una certezza: Genertel assicurerà a una certa data a un certo prezzo e a certe condizioni, e tutto ciò ha valore fino alla data di decorrenza richiesta, fino a 12 mesi da oggi. Il cliente non ha nessun obbligo, è la Compagnia ad avere degli obblighi. Se i dati non cambiano, ci impegniamo a rispettare il preventivo, se invece i dati cambiano prima della stipula, abbiamo il diritto di cambiare il preventivo. Questo è il meccanismo che Genertel ha introdotto e che tutto il mercato diretto segue in maniera omogenea.

Oltre a ciò abbiamo introdotto nel mercato italiano anche altre innovazioni fondamentali, e tra queste la formula bonus/malus con franchigia. Io sono orgogliosissimo di essa, perché fu una nostra idea nel 1994 e per questa idea alcuni colleghi ci dissero che non s'era mai fatto e che andava contro la legge e che l'ISVAP ci avrebbe sanzionato, ma l'ISVAP intervenne invece l'anno successivo e in una circolare sancì che la tariffa bonus/malus con franchigia era lecita. Poi, è storia più recente, nell'anno 2000 la Legge ha imposto a tutte le Compagnie l'obbligo di proporre una tariffa bonus/malus con franchigia. E ancora, siamo stati noi i primi ad abolire il tacito rinnovo, perché riteniamo che in un mercato di grande massa

come l'assicurazione auto questo istituto non abbia senso e non faccia gli interessi né della Compagnia, né del Cliente. Oggi di fatto il mercato ha indebolito molto il tacito rinnovo, per tutta una serie di ragioni che discendono anche da Leggi e Circolari. Noi abbiamo abolito il tacito rinnovo in modo consapevole e determinato già il primo luglio 1994, quando i colleghi ci profetizzavano che avremmo perso per ciò il nostro portafoglio. La realtà non è stata questa, Genertel ha un ottimo tasso di rinnovo. Il Cliente diretto è una persona che si guarda in giro, nessuno ha scelto Genertel per amore, tutti l'hanno scelta per convenienza dopo accurato confronto. Mediamente i nostri Clienti ci confrontano con altri operatori tradizionali e diretti e sono capacissimi di cambiare quando ritengono conveniente farlo. Noi cerchiamo di spiegare, così come tutti gli operatori, che il rapporto tra assicurato ed assicuratore non è soltanto il prezzo, ma è qualcosa di più, e quindi può pagare anche qualche euro in più con Genertel piuttosto se la relazione è buona e se il Cliente è soddisfatto del nostro lavoro, della nostra chiarezza e della nostra tempestività.

Aggiungo che abbiamo vinto vari premi, ne vorrei citare uno soltanto del 2001, il più importante, il "Customer Satisfaction Award" del Sole 24 Ore l'unico riconoscimento di questo tipo che sia mai stato assegnato ad un assicuratore, nella categoria che comprendeva tutte le banche, tutte le Compagnie di assicurazioni e tutte le SIM d'Italia.

L'ultimo numero che caratterizza la storia di Genertel è l'utile crescente di bilancio. Quando siamo partiti, taluno diceva che vendevamo in dumping, ma questo non è mai stato vero per Genertel. Negli anni di maggiori investimenti abbiamo perso 3 milioni di euro, da confrontare con i 27 milioni di euro persi lo scorso anno da un operatore nostro concorrente. Il bilancio 2002 si è chiuso con un utile netto di 1,6 milioni di euro (ed abbiamo pagato il primo milione di euro di dividendo all'azionista), la semestrale 2003 con un utile netto di 2 milioni e mezzo di euro e prevediamo di incrementare questo risultato a fine esercizio. Il 2003 è un anno buono per l'assicurazione auto, è noto a tutti, ma Genertel è ben posizionata per cogliere questo risultato. Per spiegare questi ottimi risultati è utile osservare la classifica ufficiale delle prime 50 compagnie nei rami danni pubblicata da Milano Finanza nei giorni scorsi: il tasso spese di Genertel era nel 2002 l'11,9%, meno della metà della media del mercato e non teme confronti, essendo sceso costantemente e in maniera monotona, come direbbe un matematico, dal 1994. La previsione per il 2003 è che il tasso spese continuerà a scendere ancora.

I falsi miti del CRM

Vorrei passare ad un altro argomento e sfatare alcuni miti sul ROI e sulla gestione dei Clienti. Taluni dicono che conoscere il cliente è una realtà, che il CRM, l'acronimo di Customer Relationship Management è la nuova frontiera della new economy. Io dico invece che conoscere il Cliente è tutto, meno che una realtà nuova. Quando andate dal fruttivendolo all'angolo, questo signore vi saluta per nome e cognome, vi dice che ha i pomodori che piacciono a vostra moglie, e che il prezzo oggi è particolarmente conveniente. E' difficile in questo caso non acquistarli. Questo signore in realtà sta facendo CRM di alta scuola, e lo faceva già cent'anni fa probabilmente, con buona pace dei computer e della new economy. Qual è allora la differenza con le tecniche di oggi? Che questo signore può ricordarsi cento nomi e cognomi di Clienti con i gusti delle rispettive mogli, ma se ne avesse 435.000 tanti quanti sono i Clienti di Genertel non ce la farebbe di certo dovrebbe avere degli strumenti informatici poderosi e ben fatti. Ciò che è nuovo in questa economia globalizzata è la scala su cui si fa CRM.

Una seconda osservazione che non condivido è che la tecnologia abbia il ruolo più importante in un processo CRM. Chi lo afferma di solito è un fornitore di tecnologia che bada a vendere la sua merce. Pur essendo nell'animo un informatico, io sostengo invece che non è la tecnologia la chiave di un investimento in CRM, bensì la visione che si ha dei propri Clienti e la relazione che si desidera costruire con essi. Per Clienti intendo individui, uno a uno, non necessariamente Clienti che pagano: nel nostro caso le persone più importanti sono i probabili clienti, ho già detto che Genertel è una grande macchina per preventivi, che poi incidentalmente si trasformano in contratti veri e propri. Il rispetto e l'attenzione che rivolgiamo ai probabili Clienti è assolutamente totale.

Una terza affermazione che spesso si sente è che bisogna misurare il ROI, return of investments, di un investimento in CRM. Questa posizione è risibile, la domanda corretta da porsi è un'altra: quanto ci si perde a non fare un investimento in CRM? Ciò potrebbe anche voler dire che tra 5 anni non ci sarà più l'azienda, se non vengono effettuati investimenti sui propri Clienti, soprattutto in un mercato in cui gli altri concorrenti ne fanno in abbondanza. L'investimento in CRM va fatto non perché lo dicono i consulenti, ma perché senza attenzione ai Clienti non esiste azienda, e ciò vale non solo in assicurazioni, ma in qualunque settore economico.

La mission di Genertel, così come di tutte le aziende non solo di assicurazioni è avere dei clienti e servire dei clienti:

fin qui tutti si trovano d'accordo. L'ultimo punto è un po' più delicato, nella mission di Genertel c'è anche l'amare i clienti, laddove questo verbo di solito viene usato in contesti alquanto diversi. Per noi invece il rapporto con i clienti è veramente di affetto ed è forte, ma reciproco (amare è infatti un verbo dal significato reciproco), ed è così forte che le rare volte in cui siamo meno che bravi i Clienti sono delusi da noi come un innamorato tradito.

Vorrei parlare ora di valore, visto che i manager d'azienda si confrontano sempre più spesso con i loro azionisti, con il mercato, con gli analisti sulla base di questo parametro. Le due definizioni riportate nel lucido sono separate e riguardano l'una la percezione del Cliente, l'altra dell'azienda.



Il Cliente non è interessato a come noi progettiamo la nostra azienda, lui percepisce il valore in modo totalmente diverso e scorrelato. La sua misura sono prestazioni percepite diviso prezzo di acquisto. Esistono alcuni filtri emotivi nei Clienti e non va mai dimenticato che i Clienti sono assai eterogenei, visto che abbiamo la fortuna di parlare a un pubblico enorme, di 36 milioni di potenziali Clienti molto diversi l'uno dall'altro, che portano con sé tutto il loro vissuto, il loro vissuto di uomini, il loro vissuto regionale per così dire. I Clienti percepiscono il servizio che noi abbiamo erogato in maniera diversa a secondo delle loro aspettative, filtrato attraverso le loro storie, e su questo non c'è nulla da fare.

Cosa desiderano allora i Clienti? I punti principali sono riassunti nel lucido, valgono per qualunque settore di azienda e a pensarci bene sono molto naturali: se ci mettiamo noi nei panni dei Clienti troveremmo molto giusto avere questo tipo di informazioni o di risposte.

PROSPETTIVE DI CRESCITA DELLE COMPAGNIE DIRETTE E LORO RUOLO NELL'EVOLUZIONE DEL MERCATO

Cosa desiderano i Clienti?

- Essere richiamati / trovare soluzione nei tempi promessi
- Ricevere una spiegazione sul perchè dei problemi
- Essere informati su chi se ne occupa
- Essere avvisati quando sono risolti o sui progressi
- Scegliere alternative se non si può risolvere
- Essere informati su come evitarli in futuro
- Essere trattati come persone e non come numeri

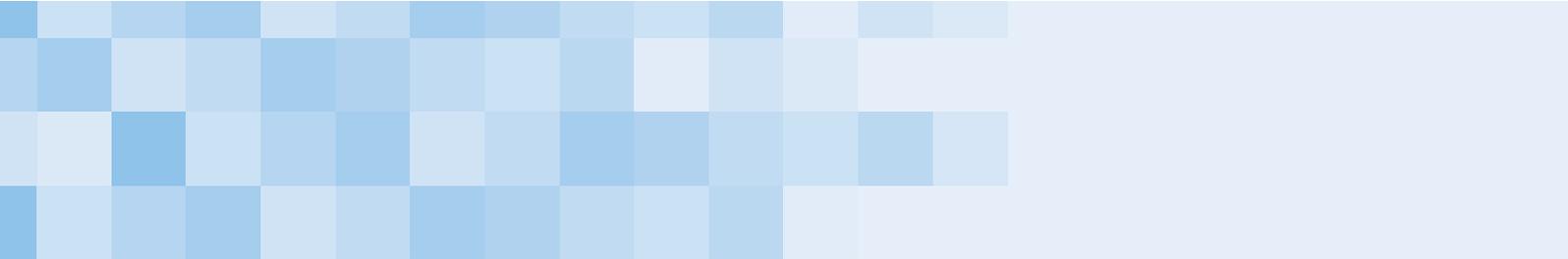
Lo spirito di Genertel è di cercare di essere eccezionali, e cioè competenti, professionali, innovativi, nel nostro mestiere che è fare assicurazione auto, ma anche essere veloci nel rispondere, creare un'eccezionale relazione e mantenere sempre il focus sul cliente. E' un obiettivo solo di un assicuratore diretto? Sono davvero tanto diverse le assicurazioni dirette da quelle tradizionali?

La gestione "Quality" in Genertel

Un argomento al quale vorrei dedicare un'attenzione particolare è la nostra gestione "quality", ciò che in altre aziende è denominata gestione dei reclami. Trattiamo con grande serietà i reclami: con questo termine intendiamo una lettera del cliente, un email, una telefonata o qualunque cosa che sia appena fuori dal sentiero normale della trattazione di preventivo, stipula o gestione di un sinistro. Quando qualcuno si lamenta, ma anche in maniera molto urbana perché abbiamo disatteso le sue aspettative, rientra già nella nostra gestione reclami: non è quindi necessario che sia interessato l'Isvap o che il tono sia minaccioso, ogni richiesta fuori dai canali ordinari è trattata dalla procedura "quality", immediatamente catalogata, cercando di capire i problemi, mantenere la calma, essere propositivi, rispondere in fretta in via interlocutoria, risolvere e concludere quanto prima con soddisfazione di tutti. Da gennaio 2003 abbiamo attivato una nuova procedura ad alta automazione, che ha fornito un incremento di produttività impressionante, del 50% con maggiore soddisfazione del personale addetto. Abbiamo messo a punto un sistema di workflow con statistiche e controlli. Al 31 ottobre avevamo trattato 2500 reclami di cui solo 144 riguardanti l'Isvap. C'è un gap enorme tra quello che normalmente una Compagnia percepisce come reclamo e quello che il Cliente lamenta, e una delle ragioni è che nelle Compagnie tradizionali gli agenti

sono il primo fronte che parla con i clienti, è il loro mestiere, e quindi tante cose vengono risolte correttamente in quella sede. Gli assicuratori diretti che non hanno questa organizzazione evidentemente devono gestire la relazione a livello centrale. E' interessante notare che su 2500 richieste ben 1400 sono arrivate a mezzo email, quindi si tratta di più del 50%. Il tempo medio di prima risposta sono due giorni e mezzo, compresi i fine settimana che non sono lavorativi. Facendo la tara dei fine settimana il tempo medio di risposta è sotto i due giorni. Va notato ancora che i clienti a volte ritornano sulle risposte ricevute e riaprono il reclamo. Ne abbiamo 470 su 2500 in cui il cliente non contento della prima risposta ci ha riscritto e noi gli abbiamo risposto di nuovo, perché ogni richiesta merita una risposta. Tra l'altro mandiamo in via totalmente automatica una risposta interlocutoria immediata, così come smistiamo ai colleghi e sollecitiamo automaticamente: in tutto abbiamo mandato automaticamente 4200 email, senza che nessuno le abbia né lette né scritte, e ne abbiamo lette automaticamente 2200, e ciò significa che questo grosso flusso semiautomatizzato ha tolto davvero tanto lavoro manuale velocizzando le procedure.

All'arrivo di un reclamo, questo va letto e catalogato, assegnandogli un'area di competenza: le nostre aree sono l'area vendite per problemi di tariffe, l'area sinistri per problemi di liquidazione, e ancora l'area informatica, l'area marketing, l'area gestione clienti, l'area contabilità, l'area tutela legale e l'area privacy. Una volta assegnata l'area e il motivo, il reclamo è immediatamente e automaticamente inviato ad un referente all'interno dell'area specificata, salvo il fatto che si tratti di un reclamo banale, in cui è già pronta una risposta automatica. La gran parte dei reclami però non è banale e di conseguenza vanno esaminati da un referente esperto. Se il referente ritarda nel dare la risposta, scatta un meccanismo di workflow che tiene sotto controllo i tempi di trattazione. Però dopo un certo numero di giorni automaticamente il sistema scrive un email al referente sollecitando la risposta. Se non basta questo ricordo, il sistema di workflow fa di più e scrive al responsabile dell'Ufficio reclami e al Direttore Generale, quindi c'è tutta una serie di reti di protezione per tenere sotto controllo la qualità e i tempi di risposta. Il risultato ad oggi è così bello che ormai tutta l'azienda è coinvolta nel mantenerlo e migliorarlo. Quindi la gestione reclami ci ha dato veramente soddisfazioni notevoli, e la soddisfazione migliore si prova quando si riesce a smontare dei reclami veri, in cui il Cliente è veramente arrabbiato, ma grazie alla velocità di intervento, alla trasparenza e alla qualità della spiegazione si riesce a ricostruire la fiducia e a mantenere ad alto livello la relazione con il cliente, magari ricevendone poi i complimenti.



A conclusione di questo mio intervento sorge spontanea una domanda: come fare nella pratica, magari nelle aziende di assicurazione tradizionali, separate in direzione e rete agenziale, laddove la rete ha certamente queste competenze di relazione, ma la direzione spesso un po' meno? Le parole chiave per rispondere sono cinque: squadra, determinazione, coraggio, passione, volontà. E questo significa motivazione delle persone, tanta formazione, formazione che parla sempre del Cliente e mette al centro di tutto la relazione con il Cliente.

Allora, in sintesi estrema, l'obiettivo di una Compagnia diretta è di integrare gli obiettivi di business, i processi aziendali, le risorse umane e tecnologiche al fine di costruire una relazione stabile e duratura con il Cliente. E torno alla domanda che facevo in apertura dell'intervento: vi sembra questo solo l'obiettivo di un assicuratore diretto oppure per caso è l'obiettivo di tutti gli assicuratori?