

Il valore aggiunto della formazione

Intervista ad Adolfo Bertani Presidente CINEAS

Di formazione si parla spesso e volentieri. Ma se ne fa poca. Eppure è questa la strada maestra per non subire le trasformazioni del mercato e gestire il cambiamento. E negli ultimi 20 anni il mercato è cambiato parecchio, i clienti sono più consapevoli e l'agente si trova oggi a fare i conti con nuovi e aggressivi dealer. Sulle prospettive della distribuzione agenziale e l'importanza della formazione abbiamo chiesto l'opinione di Adolfo Bertani, presidente di Cineas (Consorzio universitario per l'ingegneria nelle assicurazioni).

"Esiste un serio gap formativo tra gli agenti, chiarisce subito Bertani, considerati i profondi cambiamenti del settore negli ultimi 20 anni. Prima l'agente era l'unico riferimento del cliente, oggi non è più così e assistiamo a quello che viene chiamato "channel caos", con il proliferare di nuovi canali distributivi. Ma resto convinto che gli agenti siano gli unici oggi a garantire un servizio globale. I broker infatti sono focalizzati soprattutto sulle aziende, i promotori sui prodotti finanziari e su parte del vita, mentre le banche non hanno cultura assicurativa. Quanto alle poste e ai contact center, offrono quasi solo prodotti standardizzati. Gli agenti al contrario hanno competenze in grado di supportare il cliente a tutto tondo. Ma purtroppo questo non basta ad essere vincenti. Per competere servono professionalità e strategie diverse rispetto a dieci o vent'anni fa".

Cosa dovrebbero fare le agenzie?

Credo che sia necessario far leva su tre aspetti: differenziazione, specializzazione e segmentazione. Sul primo aspetto le agenzie dovrebbero investire per analizzare il mercato, capirne le articolazioni e le tendenze, conoscere a fondo il proprio target ma anche le proprie attitudini, le risorse e le capacità a disposizione per soddisfarne le esigenze. Il rischio è quello dell'omologazione, attraverso offerte indifferenziate a tutti. La specializzazione viene incontro all'esigenza, sempre più sentita, di professionalità mirate. Su questo fronte abbiamo tre modelli possibili: "focused" (che riguarda coloro che si specializzano su un unico ramo, ad esempio cauzioni), "generalista" (intermediari che si occupano un po' di tutto, ma oggi questo approccio è sempre più inadeguato), oppure "multispecialist", che a mio avviso è il modello più al passo con i tempi. Si tratta infatti del modello che include diverse competenze, tutte elevate, su diverse aree.

Infine la segmentazione della clientela, che si sposa bene con il primo aspetto. Se la "macro segmentazione" la fa normalmente la compagnia, analizzando i grandi aggregati, la "micro segmentazione" è appannaggio dell'agente, poiché è suo compito conoscere il territorio di competenza e lanciare iniziative mirate.

Ma tutto ciò presuppone conoscenze e abilità che si acquisiscono in un processo formativo. E' l'unica strada per non essere sempre vittime della compagnia.

Mi chiedo tuttavia se le compagnie hanno realmente interesse a qualificare i propri agenti. Forse no, meglio avere intermediari obbedienti che non creino problemi. Si tratta a mio avviso di un punto cruciale, poiché senza forti specializzazioni ci rimette anche la compagnia. Siamo di fronte dunque ad un comportamento miope, che punta troppo sulla formazione di prodotto, senz'altro utile ma del tutto insufficiente, e poco sulla formazione manageriale, oggi irrinunciabile. Qualche anno fa avevamo lanciato un progetto in tal senso anche con Uea, ma purtroppo non ha avuto un seguito. Peccato.

Ma se le agenzie medio-grandi potrebbero sostenere progetti formativi ad ampio spettro, quali sono le possibilità per le unità più piccole?

Anche le piccole agenzie possono investire in formazione. Conoscere e capire il proprio cliente è un compito di tutti, per adeguare prodotti e servizi alle sue esigenze. Per questo occorre studiare il territorio e acquisire le conoscenze per dare un valore aggiunto. Serve uno sforzo di creatività ma anche un dialogo sistematico con la compagnia che deve ascoltare l'agenzia e recepire le istanze di chi è a contatto ogni giorno con la clientela, adattando il prodotto alla realtà locale.

Quanto è importante in questo processo la tecnologia?

E' fondamentale. Dedichiamo parte dei nostri corsi a questo tema. La tecnologia agevola e rende possibile molte operazioni. Senza piattaforme adeguate difficilmente riusciremo a segmentare efficacemente il target. La tecnologia ci consente di sapere quante visite abbiamo fatto e dobbiamo fare al cliente e una serie di informazioni utili al nostro business. Banalmente ci avvisa anche quando è il compleanno di un nostro assicurato per inviargli gli auguri, fino alle operazioni più complesse di cross selling e di data mining.

Ma chi deve investire in formazione? L'agente o la compagnia?

La compagnia potrebbe aiutare. Ci sono compagnie che lo fanno, perché hanno a cuore la propria rete. Poi si tratta di trovare la modalità giusta. Ci sono mandanti che non gradiscono la presenza nella stessa aula di agenti di diverse compagnie, per la paura che parlino troppo tra loro e facciano confronti. Allora possono scegliere opzioni differenziate o corsi di formazione interni, purchè abbiano un programma formativo. Lo facciamo già, insieme ad alcune società. Purtroppo e iniziative sono poche, poiché implicano accordi con i gruppi agenti, stanziamento di risorse e procedure che alla fine ostacolano tali scelte.

Credo che anche una realtà come Uea potrebbe dare un grosso contributo, sia attraverso i propri soci, nei rapporti con le mandanti, sia come associazione. Da parte degli agenti vedo comunque maggiore attenzione, soprattutto dopo la crisi. Lo stesso lo vediamo tra gli altri operatori. Ai nostri master abbiamo 120 persone all'anno, tra cui molti dipendenti di compagnie che hanno scelto di pagarsi i corsi. E' il segnale di un'esigenza diffusa di riqualificazione, anche se molti continuano a privilegiare una logica di breve termine.

Ma non è il mercato stesso a richiedere prodotti low cost, standardizzati, alla luce di una crisi che ha ridotto le disponibilità economiche?

E' vero, è una tendenza diffusa, ma l'agente deve andare controcorrente. E' una trappola da cui deve fuggire sfruttando le opportunità di un mercato ancora ampiamente sotto-assicurato. Penso ad esempio alle piccole e medie imprese: un mondo che richiede non solo polizze, ma supporto completo nella gestione del rischio, che si declina in un servizio di analisi e consulenza in senso stretto. Se non lo fa l'agente, chi lo deve fare? Per comprare una polizza standardizzata non serve l'agente, basta rivolgersi ad un call center.

Ricordo che quando lavoravo a Zurich mettemmo a punto una soluzione mirata per le imprese, si chiamava Check All, che offriva un servizio gratuito di assistenza da parte di società di bonifica e ripristino, in caso di grandi sinistri. quando ci fu l'alluvione in Piemonte qualche azienda si salvò grazie a questo servizio, che consentì il recupero di molti beni. Eravamo l'unica compagnia a fornirlo.

La crisi purtroppo favorisce il low cost, ma l'agenzia non deve cedere e mettere in campo tutto il proprio valore aggiunto. Non è sempre facile, ma il futuro passa da qui.

Confesso che mi ha sempre colpito la conflittualità tra agenti e compagnie. Si tratta di un grosso errore da parte delle direzioni: fidelizzare l'agente è un elemento imprescindibile per fare business. Un supporto reale della compagnia consente anche di migliorare il rapporto sinistri a premi dell'agenzia. Tutto il resto è miopia.