



PRIMO PIANO

## Il mattone leggero di Carige

La relazione di Bankitalia su Carige ha rilevato 100 milioni di euro di minusvalenze dal patrimonio immobiliare in carico alle assicurazioni, cioè l'asset principale candidato alla vendita per riuscire a fare cassa con quegli 800 milioni essenziali per ripatrimonializzare il gruppo. Come ha ricordato *Il Secolo* di Genova, la minusvalenza è derivante dall'acquisizione di immobili degli ultimi anni: complessi residenziali assorbiti grazie alle munifiche casse di Carige Vita Nuova e Carige Assicurazioni. Al momento, determinano i periti di Via Nazionale, sarà molto difficile che questa liquidità possa tornare perché il prezzo di mercato attualmente è molto più basso. Secondo le stime solo nel lungo periodo ci si potrebbe attendere una rivalutazione per quelle proprietà: ma Carige non ha tempo, perché è la stessa Bankitalia, in pressing, a imporre al gruppo ligure di vendere le assicurazioni. Le compagnie del resto rimangono troppo pesanti sul bilancio ma insieme sono gli unici beni appetibili dal mercato. Sulla vicenda si sta muovendo anche la Procura di Genova, cercando di capire perché nessuno si sia mai reso conto di un problema che potrebbe complicare ulteriormente la vendita degli asset.

FA.

RICERCHE

## Soluzioni per migliorare la redditività delle agenzie

Attraverso una dettagliata survey, realizzata dai ricercatori del CeTif dell'Università Cattolica di Milano, si studia la situazione attuale della rete agenziale italiana, proponendo tre modelli attraverso cui essa potrà evolversi

Quale potrà essere l'evoluzione della rete agenziale italiana? Attraverso quali modelli i canali distributivi potranno cambiare? Sono alcune delle domande da cui i ricercatori del CeTif, (centro di ricerca su tecnologie, innovazione e servizi finanziari dell'Università Cattolica di Milano) sono partiti per realizzare un'interessante ricerca che ha l'obiettivo di far luce sull'evoluzione della figura dell'agente: autori dello studio, intitolato *Nuovi paradigmi e soluzioni operative per migliorare la redditività dell'agente* sono **Federico Rajola, Chiara Frigerio, Paolo Gatelli e Alberto Palazzesi**.



### NECESSARIO INNESCARE UN CAMBIAMENTO CULTURALE

A spingere l'indagine dei ricercatori in quest'area è stata la constatazione dei cambiamenti che da tempo coinvolgono la rete agenziale. Pur continuando a rappresentare il canale di vendita principale per le compagnie che operano in Italia, le agenzie stanno assistendo a una progressiva diminuzione della redditività, fattore che spinge le imprese di assicurazione a ridefinire le modalità con cui la rete opera e si relaziona con la clientela. Secondo gli autori dello studio, diversi fattori interverrebbero nel deteriorare i risultati della rete distributiva: primo tra tutti l'eccesso di attività amministrative e gestionali che limitano quelle di vendita e relazione. Inoltre, il livello di standardizzazione dei processi sarebbe ancora troppo basso, con relativa perdita di efficienza, a fronte di un utilizzo ancora troppo limitato di strumenti tecnologici innovativi in grado di supportare le attività operative e migliorare l'approccio commerciale e relazionale con la clientela. Sarebbe pertanto necessario innescare un vero e proprio cambiamento culturale da parte degli agenti: concentrarsi di più sul valore della relazione e della qualità del servizio al cliente, e meno sui meri risultati delle vendite. Ciò detto, anche le stesse compagnie dovrebbero fare di più: spesso non offrono sufficiente supporto alla rete agenziale, e, talvolta, non posseggono al proprio interno dei modelli formalizzati e strutturati di governo della rete.

### UN QUESTIONARIO QUALI-QUANTITATIVO E UN MODELLO DI MATURITÀ

La ricerca è stata realizzata attraverso due strumenti d'indagine: un *questionario quali-quantitativo* e un *modello di maturità*. Il primo ha fornito una fotografia della rete agenziale italiana, analizzando, ad esempio, la grandezza delle agenzie, la loro distribuzione geografica, la composizione del personale, la distribuzione degli *effort*, l'insieme di canali attraverso i quali si vendono le polizze, e le priorità di un eventuale progetto di ristrutturazione della rete commerciale; il *modello di maturità*, redatto insieme ai partecipanti, ha invece voluto studiare lo stato dell'arte e l'evoluzione della rete. L'indagine ha quindi elaborato un modello evolutivo nel quale potessero identificarsi le compagnie partecipanti alla ricerca, sottolineando differenze, analogie e, di conseguenza, identificando strategie di cambiamento. (continua a pag.2)



Seguici anche su Facebook alla pagina di Insurance Connect e su Twitter @insurancetrade



(continua da pag. 1)

## OPERARE, CONOSCERE, GESTIRE, CREARE VALORE E DIFFERENZIARE

Attraverso un *self-assessment* realizzato in collaborazione con i partecipanti allo studio, è stata dunque realizzata una metodologia che consentisse alle compagnie di posizionarsi su una scala evolutiva composta su più livelli, ognuno caratterizzato da un'attività. Il primo riguarda l'*operare*: è il livello su cui la rete agenziale opera in modo tradizionale, concentrandosi sull'attività di vendita e costruendo la relazione con il cliente attraverso la propria predisposizione all'attività commerciale; lo scambio di informazioni con la compagnia è limitato allo svolgimento dell'attività operativa, e la tecnologia non è un fattore distintivo per lo sviluppo del business. Il secondo livello riguarda il *conoscere*: qui la rete percepisce l'importanza dei dati e della conoscenza del cliente come leva per aumentare la propria redditività e trova nella compagnia un importante appoggio per la definizione delle strategie e delle attività commerciali. Il livello tre si riferisce al *gestire*: in questo caso la conoscenza del cliente e del portafoglio prodotti permette alla rete agenziale di gestire il cliente e il suo ciclo di vita, e la compagnia favorisce lo spirito imprenditoriale degli agenti conferendo loro gli strumenti formativi e informativi necessari al miglioramento del business. Il livello quattro si occupa del *creare valore*: lo spirito di *partnership* che si viene a creare tra la compagnia e la rete agenziale consente la formulazione di strategie commerciali maggiormente efficaci, orientate alla creazione di valore; l'evoluzione rispetto ai livelli precedenti avviene soprattutto grazie al miglioramento dei flussi informativi, all'implementazione di tecnologie innovative e all'impiego di competenze manageriali da parte della rete. Il quinto livello, infine, si concentra sul *differenziare*: la sinergia tra la compagnia e la rete produce strategie commerciali orientate all'innovazione di prodotto e servizio, differenzianti rispetto alla concorrenza.

## TRE MODELLI DI TRASFORMAZIONE PER METTERE IN MOTO IL CAMBIAMENTO

La ricerca identifica tre modelli di trasformazione, denominati **A**, **B** e **C**. Il *modello A* è relativo all'innovazione di servizio e al miglioramento dell'efficacia commerciale. Le compagnie identificate in questo modello si pongono l'obiettivo di migliorare la qualità del servizio offerto al cliente, utilizzando come leva principale la trasformazione dei modelli di servizio di agenzia. La compagnia cerca di proporsi al cliente in modo più innovativo attraverso, ad esempio, l'utilizzo di canali di vendita non convenzionali al fine di potergli garantire un servizio di qualità superiore e quindi migliorare l'efficacia commerciale.

Il *modello B* riguarda l'innovazione organizzativa e tecnologica della rete: le compagnie identificate all'interno di questo modello evolutivo si pongono l'obiettivo di incrementare l'efficienza e il servizio finale erogato ai propri clienti. Qui la priorità delle compagnie è quella di rivedere di processi operativi e di vendita, in un'ottica di automatizzazione e standardizzazione. Una ristrutturazione declinata sia da un punto di vista di infrastruttura tecnologica, sia da un punto di vista organizzativo. In questo caso le compagnie non hanno intenzione di rivedere il modello di servizio, ma si pongono l'obiettivo di migliorarne la qualità sostenendo la rete agenziale mediante processi più automatizzati, più snelli e quindi più efficienti. Il *modello C* è relativo alla transizione: identifica cioè quelle assicurazioni impegnate in un rinnovamento strutturale della loro rete commerciale, e raccoglie gli elementi e le priorità peculiari di entrambi i modelli precedentemente elencati. Questa evoluzione è resa possibile grazie a una trasformazione dei modelli di servizio, a una redistribuzione delle attività, alla standardizzazione dei processi, all'accorpamento delle agenzie piccole in medie, a un aumento delle competenze del personale e, infine, a una trasversale innovazione degli strumenti tecnologici a supporto dei processi.

Beniamino Musto



PER RICEVERE OGNI GIORNO "INSURANCE DAILY",  
IL PRIMO QUOTIDIANO DEL SETTORE ASSICURATIVO, ISCRIVITI  
GRATUITAMENTE AL SITO [WWW.INSURANCETRADE.IT](http://WWW.INSURANCETRADE.IT)

Seguici anche su  
Facebook alla  
pagina di  
Insurance Connect  
e su Twitter  
@insurancetrade



## Gestione del rischio, priorità con margini di miglioramento

**Colpite dalla competizione globale e dalle conseguenze di una crisi finanziaria che non accenna a finire, le imprese europee stanno prestando attenzione alla gestione del rischio come mai prima d'ora. Anche se permangono alcune carenze**



Jo Willaert, consigliere di Ferma

Cresce l'importanza delle attività di risk management, ma molto resta ancora da fare. È questa la principale evidenza emersa dalla ricerca sulla leadership del risk management condotta tra i risk manager iscritti a **Ferma**, la *Federazione di risk management europeo*, e con l'associazione per il settore pubblico **Primo** da parte

dell'**Harvard Business Review Analytic Services**, con il supporto della compagnia **Zurich**.

Nelle loro risposte, più di 200 dirigenti di grandi organizzazioni europee sottolineano come il top management e i cda siano sempre più orientati a un maggior controllo del processo di risk management, integrandolo nella strategia globale dell'azienda, e radicandolo maggiormente nella cultura aziendale.

Nel 2014, Ferma condurrà la sua indagine comparativa sulla gestione del rischio a livello paneuropeo con l'obiettivo di approfondire ulteriormente alcuni problemi evidenziati dall'inchiesta sostenuta da Zurich.

L'indagine realizzata indica che nel 35% delle imprese la responsabilità diretta della gestione del rischio è in capo ad un cro o a un risk manager; nel 27% dei casi la responsabilità diretta è assunta dall'amministratore delegato o dal cfo, mentre il board nel suo complesso è responsabile nel 14% delle aziende. Più della metà delle aziende intervistate, il 56%, ha detto di aver aumentato nel corso degli ultimi tre anni le risorse destinate all'istruzione e alla formazione per le funzioni di chief risk officer.

In ogni caso, le aziende sottolineano l'importanza del coinvolgimento diretto del Cda. **Jo Willaert**, consigliere di Ferma e risk manager corporate di **Agfa - Gevaert**, ha dichiarato che "il sostegno del consiglio di amministrazione è fondamentale. Senza il supporto del Cda, il processo di risk management non può funzionare".

### La diffusione dell'informazione

La maggior parte delle aziende ha dichiarato di avere in atto processi di formazione e di aggiornamento per mantenere costantemente informati il board e gli alti dirigenti sull'esposizione al rischio dell'impresa: i rischi principali vengono regolarmente comunicati alla direzione nel 70% delle organizzazioni. Costruire un efficace processo di questo tipo richiede un canale informativo per i temi legati al rischio: il 75% degli intervistati ha citato la funzione del rischio come un canale attraverso il quale le informazioni, l'analisi e le indicazioni relative ai rischi raggiungono gli alti dirigenti. Tuttavia, solo il 17%

degli intervistati ha definito come "chiara e completa o quasi" la comunicazione tra la direzione e il cro; più di uno su quattro, il 29%, ha espresso preoccupazione rispetto alla *cultura della buona notizia*, a causa della quale il management può ricevere informazioni *rivisitate* sulla realtà dei rischi.

Il 40% dei risk manager ha detto che nella propria organizzazione non è stato ancora istituito un comitato di analisi del rischio che sia trasversale e rappresentativo di tutti i settori aziendali, e questo nonostante il ruolo cruciale che un tale organismo avrebbe nel fare in modo che i dati sul rischio siano discussi a fondo e trasmessi al Cda.

### La remunerazione dei dirigenti come strumento utile

L'indagine ha inoltre rilevato che le aziende hanno tardato ad adottare incentivi basati sul rischio come parte dei compensi: solo il 12% ha dichiarato di collegare la gestione del rischio alla remunerazione dei dirigenti. Su tale aspetto, Jo Willaert sostiene che questi non sono elementi essenziali per una strategia di risk management di successo, ma sono strumenti utili per dimostrare che l'interesse per la gestione del rischio può crescere negli ambienti decisionali".

Le aziende puntano a creare legami più stretti tra la gestione del rischio e la pianificazione strategica. Circa la metà ha dichiarato che il proprio processo di gestione del rischio è strettamente o molto strettamente collegato con la strategia complessiva e la gestione del bilancio. Allo stesso tempo, c'è stato un minore progresso nel trasferire i vantaggi della funzione del rischio anche su progetti di trasformazione del business, come fusioni, acquisizioni e disinvestimenti: solo il 20% ha definito la funzione di rischio come strumento per prendere decisioni strategiche più efficaci e per valutare gli investimenti.

### Principali aree di rischio

Queste le categorie di rischio giudicate più rilevanti dagli intervistati:

Strategic	63%
Finanza	55%
IT/data privacy	44%
Legal and regulatory compliance	44%
Brand/reputation	42%
Market/competition	42%
Technology	41%
Systemic	37%
Political/geopolitical	35%
Workforce	33%
Natural disasters	20%
Terrorism/violence	10%



MERCATO

## Swiss Re, nel 2013 prezzi più bassi per coperture di catastrofi naturali

Il riassicuratore elvetico celebra a Montecarlo i 150 anni di attività



Swiss Re prevede prezzi più bassi per la copertura delle catastrofi naturali nel corso del 2013. L'anno prossimo la situazione dovrebbe poi stabilizzarsi, secondo quanto indicato dal gruppo elvetico del corso di un convegno del settore, in corso di svolgimento a Montecarlo per celebrare i 150 anni di attività del riassicuratore svizzero. Nei Paesi emergenti, entro il 2020, la domanda di riassicurazione per le catastrofi naturali dovrebbe raddoppiare, ritiene Swiss Re. Nei Paesi sviluppati, la crescita dovrebbe situarsi attorno al 50%.

Swiss Re, inoltre, osserva che il capitale alternativo si sta concentrando su esposizioni di punta negli Stati Uniti, vale a dire nei mercati *catastrofi naturali* caratterizzati da bassi limiti di entrata e da margini elevati. Con clienti in cerca sempre più di capacità, Swiss Re afferma di essere "ben posizionata per trarre vantaggio dal proprio modello completo di servizi alle imprese". Secondo il riassicuratore svizzero, l'afflusso di capitali alternativi rappresenta una minaccia per i riassicuratori più piccoli e per quelli meno diversificati, ma il modello di business di Swiss Re, tuttavia, non risulta essere minacciato dalla crescente concorrenza del capitale alternativo.

"Attraverso 150 anni di storia comune - ha sottolineato il group ceo di Swiss Re, **Michel Liès** - abbiamo imparato in prima persona quanto sia importante portare il nostro expertise ai nostri clienti e restare a loro vicini, in modo che possano far fronte ai numerosi cambiamenti e alle sfide che si evolvono nel tempo. La differenziazione attraverso soluzioni su misura, un modello di servizio cliente-centrico, e la competenza - ha concluso Liès - rendono il nostro modello di business meno vulnerabile alla maggiore concorrenza da capitale alternativo".

B.M.

MANAGEMENT

## A ciascuno il proprio compito

*Un funzionario di una compagnia di assicurazioni va dal proprio capo e gli dice che è molto stanco, che è stufo di fare il lavoro di due persone. Il capo, che lo aveva convocato per affidargli un incarico in autonomia quasi assoluta (sul principio della delega) lo ascolta in silenzio e quando ha finito di lamentarsi gli dice: "capisco, fammi sapere come si chiama l'altra persona che la licenzio".*

Questo è quanto, più o meno racconta **Ken Blanchard** nel suo libro *L'One minute manager - Insegna a delegare*.

Ken sostiene, giustamente, che il leader non dovrebbe fare il lavoro del suo staff: a ciascuno il proprio compito, per crescere e sviluppare la responsabilità e l'autonomia. Per fare questo attua un semplice travestimento, chiamando "scimmie" i grandi e piccoli problemi che i collaboratori scaricano sulla scrivania del capo, "far saltare la scimmia sulle proprie spalle" significa che si accetta la responsabilità di un problema che era di un'altra persona.

Non sempre però siamo disposti a caricarci di nuovi incarichi.

Delegare non significa solo recuperare tempo per poter fare altro, ma anche sviluppare la competenza e la motivazione del proprio staff.

Il processo di delega è un processo molto complesso dove il delegante deve far capire ai propri collaboratori che si tratta di un'opportunità, della possibilità di allargare le proprie abilità e assumersi crescenti responsabilità per dimostrare quanto valgono, alla sola condizione che non dia al delegato la convinzione di essere colui che rimane, per così dire, con il cerino acceso in mano.

Il processo di delega, inoltre, non va intrapreso e poi lasciato a metà strada, ma va seguito con impegno, richiede verifiche momento dopo momento, ciò con la finalità di far prendere coscienza ai propri collaboratori delle loro capacità senza sentirsi abbandonati, ma anzi supportati dal *loro* leader.

Da qui la teoria che delegare e prendere in carico la delega ricevuta sono entrambi elementi estremamente importanti per la riuscita dell'obiettivo comune, e concorrono in egual misura al successo ed al raggiungimento degli obiettivi che ci eravamo prefissati.

**Leonardo Alberti**,  
trainer scuola di Palo Alto,  
consulente di direzione strategica in ambito assicurativo,  
docente vendite e management

**Insurance Daily**

Direttore responsabile: Maria Rosa Alaggio [alaggio@insuranceconnect.it](mailto:alaggio@insuranceconnect.it)

Editore e Redazione: Insurance Connect Srl, Via Montepulciano 21, 20124 Milano 02.36768000 [redazione@insuranceconnect.it](mailto:redazione@insuranceconnect.it)

Per inserzioni pubblicitarie contattare [info@insuranceconnect.it](mailto:info@insuranceconnect.it)

Supplemento al 9 settembre di [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it)

Reg. presso Tribunale di Milano, n. 46, 27/01/2012