



Formazione **SEGUIRE IL CAMBIAMENTO**

AGGIORNARE, IN MODO PERMANENTE, LE FIGURE CHE OPERANO SU ATTIVITÀ STANDARDIZZATE E FAVORIRE LA CRESCITA PROFESSIONALE DEI PROFILI LEGATI ALL'INNOVAZIONE TECNICA, ALL'OFFERTA DI PRODOTTO, ALLA DISTRIBUZIONE E ALLA CUSTOMER SATISFACTION. QUESTA LA STRATEGIA FORMATIVA PER LE COMPAGNIE CHE VOGLIONO CAVALCARE LA TRASFORMAZIONE DEL SETTORE

di LAURA SERVIDIO

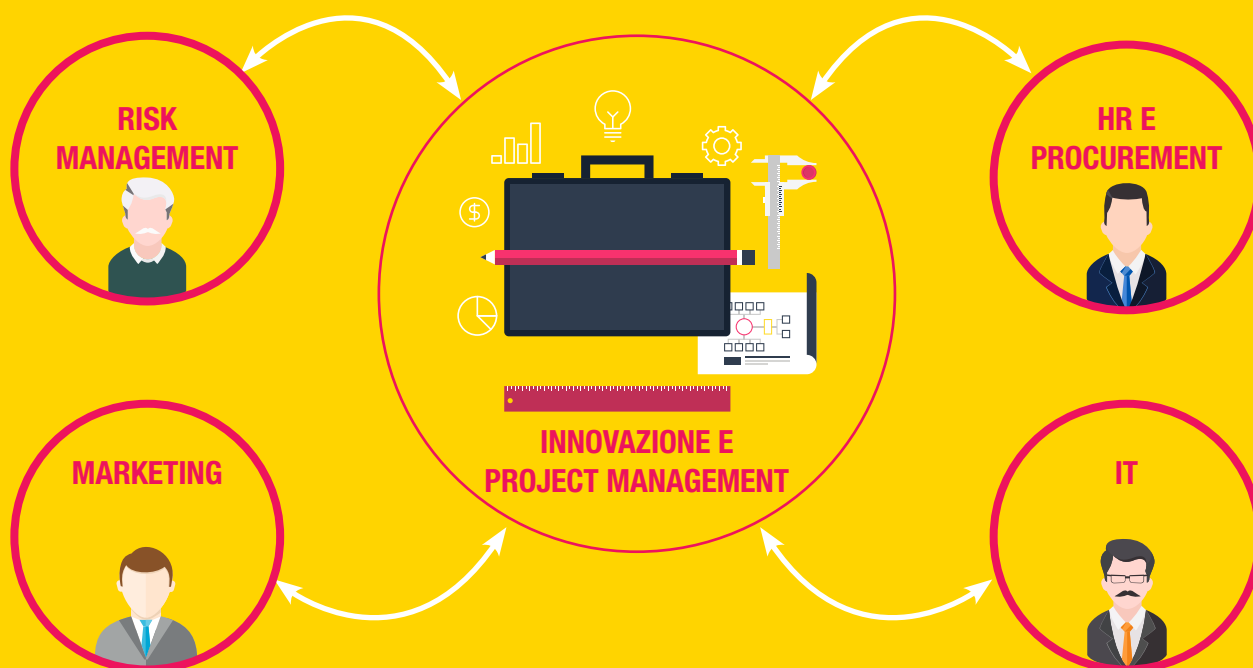
La formazione assicurativa è cambiata, ma c'è ancora molto da fare. Nuove evoluzioni sul fronte dell'offerta e della distribuzione imporranno ancora una volta alle imprese assicuratrici, tra le maggiori consumatrici di formazione, insieme alle banche, di riorganizzarsi.

“Se pensiamo – esordisce **Sergio Carbone**, direttore generale di **Projectland** – a qual era il profilo professionale di un liquidatore o di un assessore negli scorsi anni e a come oggi sia cambiato, comprendiamo che le dinamiche di mercato hanno prodotto i loro effetti in modo decisivo, proprio sui profili professionali caratterizzanti del settore. In particolare, la standardizzazione dell’offerta, associata al peso crescente delle tecnologie hanno mutato il profilo professionale di tali figure, in sinergia con la standardizzazione delle modalità di esecuzione di tali mestieri. Lo stesso è avvenuto nell’intermediazione dove, anche per questioni di natura normativa e regolamentare, ci si è dovuti orientare verso modelli più focalizzati sulla consulenza e sulla capacità di interpretare le esigenze dei clienti, in particolar modo per le linee di offerta a maggiore valore aggiunto”.
Questo sul fronte delle compagnie tradizionali. Se ci ad-

dentriamo, poi, nel mondo delle dirette, vediamo come siano cambiati drasticamente i processi e i mestieri. “Lo spostamento del mercato sull’offerta di prodotti di massa – spiega Carbone – ha reso necessaria una significativa standardizzazione dei prodotti, che si è ripercossa sia sul fronte assuntivo sia su quello della liquidazione sinistri: se, fino a qualche anno fa, il liquidatore doveva disporre di un buon bagaglio di conoscenze giuridiche e tecniche, indispensabili per valutare adeguatamente i sinistri, oggi l’attività liquidativa richiede sempre meno professionalità specifiche, laddove, anche grazie alla tecnologia, è stata standardizzata una parte significativa dei processi operativi correlati”.

PROFESSIONISTI DELL’INNOVAZIONE

Lo stesso, anche se con le dovute differenze, vale per ciò che riguarda l’attività assuntiva, mentre sulle altre fun-



zioni aziendali, ovvero risk management, It, marketing, hr e procurement, l'evoluzione è esattamente opposta. "In queste aree – spiega Carbone – occorrono professionisti in grado di operare in termini di innovazione e *project management*, con competenze orientate a interpretare l'evoluzione del mercato e a fornire le risposte adeguate alla compagnia per sostenere il *business*".

In altri termini, anche nel mondo assicurativo, accade ciò che è già accaduto nel mondo industriale: la standardizzazione delle funzioni di *line* e la sofisticazione delle funzioni di staff e management e di alcune funzioni tecniche. "Tuttavia – sottolinea Carbone – se da un lato, tali cambiamenti sono stati ampiamente recepiti e metabolizzati negli organigrammi delle compagnie e nell'operatività quotidiana, lo stesso non è avvenuto con la stessa aderenza a livello di Ccnl, fermo a una visione del business assicurativo ormai superata".

NUOVI MODELLI DI ACQUISTO

E, per il futuro, i più noti scenaristi a livello mondiale, sostengono che, nei prossimi anni, assisteremo a una profonda trasformazione del settore, sia sul fronte dell'offerta sia su quello della distribuzione: "Amazon, Groupon, Google, ma anche *home banking*, tablet, internet e compagnie dirette, solo per citare alcuni tra i più noti e attuali stimolatori del cambiamento nei consumi, hanno introdotto nuovi modelli di acquisto e di relazione con le aziende, incidendo profondamente sulle stesse abitudini di acquisto dei consumatori, che intensificheranno i loro effetti nel corso dei prossimi anni. Ciò significa che anche le compagnie dovranno attrezzarsi per innovare sul fronte della distribuzione e dell'assistenza ai clienti: dovranno disporre di efficienti strutture liquidative e

assuntive e mantenere attente funzioni di management che sappiano interpretare il cambiamento in funzione del successo del *business* della propria compagnia. Assisteremo all'affermarsi di canali distributivi oggi assenti e a nuovi comportamenti di acquisto rispetto ai quali sarà necessario organizzarsi".

FORMAZIONE IN CHIAVE STRATEGICA

Rispetto a questo tema, le compagnie di assicurazioni vanno considerate tra le maggiori consumatrici di formazione, insieme alle banche: un po' per ragioni legate al business, ma anche per le numerose necessità di *compliance* derivanti da normative e regolamenti. Il passaggio non può che essere orientato da un lato a mantenere aggiornate in modo permanente le figure che operano su attività più standardizzate, e dall'altro a favorire la crescita professionale dei profili aziendali più legati al cambiamento e alla *customer satisfaction*. Rispetto a queste esigenze, la formazione non potrà che orientarsi, sempre di più, a rispondere al raggiungimento di risultati aziendali, prima ancora che a risultati didattici, allineandosi il più possibile con le strategie della singola compagnia. Occorrerà una revisione complessiva delle modalità di analisi delle esigenze formative nonché delle metodologie formative più idonee a soddisfarle".

Considerazioni queste che incidono, in misura analoga, sia sul tema dell'occupabilità dei lavoratori sia su quello della competitività delle imprese. "Ciò comporterà – conclude Carbone – anche una diversa impostazione delle relazioni tra sindacato e imprese circa le scelte da operare per il perseguimento di entrambe le finalità, a partire dalla formazione, che non potrà che assumere un ruolo strategico crescente".

L'AGENTE: DA GENERALISTA A FOCUSED

DA UN MERCATO PRODUCT ORIENTED A UNO CUSTOMER ORIENTED. QUESTO PASSAGGIO, FONDAMENTALE PER IL SETTORE ASSICURATIVO, PRESUPPONE UN GROSSO SFORZO CULTURALE E FORMATIVO, CHE PASSA PER UNA LOGICA DI SERVIZIO E ANALISI DEI BISOGNI. COINVOLGENDO GLI INTERMEDIARI, ATTRAVERSO MODALITÀ INTERATTIVE, SOPRATTUTTO NELLA GESTIONE DELLA RELAZIONE CON L'ASSICURATO, NELLA MULTICANALITÀ E NELLA LOGICA MANAGERIALE

Il mondo assicurativo italiano ha una potenzialità enorme vista la sottoassicurazione, ma la chiave sta (anche) nella cultura e nella formazione. “In questo ambito – evidenza **Adolfo Bertani**, presidente di **Cineas** – le leve su cui agire sono differenziazione e specializzazione: la prima riguarda il valore aggiunto che l'intermediario fornisce al cliente al di là dei prodotti, ovvero i servizi; la seconda riguarda la capacità di analizzare e prevedere i bisogni dell'assicurato.

Il mercato – continua Bertani – è ancora *product oriented*: si costruiscono i prodotti, concentrandosi sul prezzo, ma non sui reali bisogni del cliente; quello che manca è una *customer orientation*, ovvero l'analisi dei bisogni dell'assicurato e l'attività di fidelizzazione, non tanto nella fase di vendita, quanto in quella di sinistro. Questo vuol dire, nel caso delle aziende, fornire un immediato intervento in caso di sinistro, per ridurre disagio e costi di ripristino; nel caso del privato, garantire una riparazione immediata, magari attraverso l'utilizzo di una app con cui richiedere l'intervento”.

FORMAZIONE TAILOR MADE

Alla base di tutto, deve esserci il coinvolgimento dell'intermediario, in un'ottica di focalizzazione e specializza-

zione nelle diverse aree di bisogno, per acquisire il massimo *know how* in ogni settore specifico. “La strategia di distribuzione – avverte Bertani – non può più essere generalista, ma deve partire dal *local target marketing*, per cogliere le caratteristiche del territorio e costruire prodotti *customer oriented*, focalizzandosi su aree e categorie professionali specifiche. Questo significa chiarire l'approccio strategico della compagnia e, sulla base di questo, fare una formazione adeguata anche attraverso corsi tailor made che formino agenti *focused*, ovvero preparati su quel particolare bisogno. Parallelamente, è necessario diversificare il proprio team di vendita (agenti, banche, internet), utilizzando diversi canali di distribuzione, ma sempre seguendo la strada della specializzazione”.

UN APPROCCIO OLISTICO

Se la compagnia si mostra consapevole, l'agente continua a sentirsi padrone della situazione ed è alla ricerca di quegli strumenti digitali che gli consentano di restare il canale elettivo nella distribuzione dei prodotti. “L'impresa assicuratrice – conferma **Paolo Gatelli**, research manager di **Cetif** – sente l'esigenza di cambiare l'approccio e la modalità distributiva, alla ricerca di sinergie



interessanti; ad esempio, affidando alla rete agenziale i contatti provenienti dai canali diretti, come nel caso di una preventivazione dal web o di una richiesta di assistenza in caso di sinistro da *mobile*, per consentirle di sfruttarli nella sua attività commerciale e relazionale. Si va, quindi, verso un approccio olistico che prevede il fare sinergie per dare più valore al cliente, in una logica multicanale”.

SANITÀ E CALAMITÀ NATURALI

Le aree da sviluppare, anche in termini di formazione, sono i prodotti non auto, in particolare la sanità e i catastrofali: due esempi di come la formazione può cambiare la sostenibilità delle assicurazioni. “Le compagnie – conferma Bertani – non assicurano più gli ospedali, ma, ragionando in prospettiva di medio-lungo termine, non è pensabile che le assicurazioni restino fuori dalla sanità. Anche se sarà un processo lungo, è necessario iniziare a creare una cultura della prevenzione, con tecnici e *risk manager* preparati alla complessità di un ospedale: se creiamo delle competenze, i rischi si gestiranno meglio e la sinistrosità diminuirà, facendo sì che quelle minacce che oggi non si possono assicurare in futuro lo saranno. Stesso dicasi per le calamità naturali. “Siamo l’unico Paese civile – sottolinea Bertani – a non essersi ancora dotato di una legge sul finanziamento dei danni da calamità naturali e lo Stato italiano è il più cieco e munifico assicuratore al mondo. Secondo una nostra ricerca sui

INVESTIRE NELLA FORMAZIONE PREVIDENZIALE

La modalità formativa cambia anche in funzione del target. “Per formare un giovane – conferma Patrizia Contaldo di Carefin Bocconi – è necessario integrare percorsi accademico e mondo del lavoro, ma sono importanti anche la ricerca e i convegni; per la rete, si utilizzano i percorsi tradizionali a cui affiancare percorsi a distanza dove, però, va sempre integrata una *formazione front*, quindi non solo questionari on line, ma anche aggiornamenti e interazione: ad esempio, un profilo giuridico può essere studiato, ma dietro ci sono interpretazioni e profili di applicazione giuridica che devono essere spiegati”.

Un altro ambito formativo di particolare interesse, che andrebbe maggiormente sviluppato, è quello della previdenza. “Il tema previdenziale – spiega Contaldo – è uno dei profili più interessanti anche in ottica prospettica, su cui emerge una forte sensibilità anche tra i 18 e i 24 anni. È lì il futuro della distribuzione e su questi aspetti, disciplinati, in modo strutturale e puntuale, vanno applicati i profili competenti: cosa su cui le compagnie stanno investendo molto”.

cittadini che avevano già subito una calamità naturale, il 70% dichiara di non essere soddisfatto dell’assistenza, anche economica, ricevuta dallo Stato e ritiene preferibile un sistema misto pubblico/privato che contempli una copertura assicurativa. La cultura, dunque, sta cambiando e il mondo assicurativo deve essere pronto, su basi tecniche corrette, a capire anche questo rischio”.

NORMATIVA E SOCIAL

Se le aree formative più presidiate sono quelle tecniche di prodotto, di gestione del rischio e di definizione delle tariffe appropriate, la *compliance* normativa e l’utilizzo



Adolfo Bertani, presidente di Cineas

dei *social* sono le principali richieste che arrivano dagli agenti, per incrementare il business. Secondo una ricerca svolta di recente da Cetif in collaborazione con **Anapa**, su 1500 agenti, la competenza tecnica di prodotto è il principale punto di attenzione, così come la normativa. “Meno essenziale – rivela Paolo Gatelli – risulta l’aspetto imprenditoriale e manageriale dell’attività svolta dall’agente e, anche sul supporto all’uso della tecnologia, la risposta è stata timida. Interessante, invece, è l’attenzione verso i social media, sui quali è richiesta, non tanto una formazione in senso stretto, quanto linee guida o best practice per approcciare i clienti on line e rendere più frequenti e ricchi di informazioni personali (famiglia, abitudine, lavoro) i contatti con il cliente, per future proposizioni d’offerta”.

Tuttavia, a emergere è una nuova consapevolezza dimostrata dall’agente verso il suo essere imprenditore. “È necessario – sottolinea Gatelli – cambiare la figura dell’intermediario in una logica manageriale che gli consenta di gestire i subagenti, i collaboratori e gli amministrativi, di rendere proficue le procedure di relazione con il cliente e utilizzare altri canali di contatto e i relativi

dati a fini commerciali, veicolando prodotti in funzione delle necessità in evoluzione dell’assicurato”.

SERVONO NUOVE FIGURE

Relazione e multicanalità sono, invece, le aree da potenziare maggiormente per migliorare la capacità propositiva. “L’attività svolta dall’Authority in ottica di maggiore trasparenza verso il cliente – sottolinea **Patrizia Contaldo**, responsabile osservatorio sulla comunicazione assicurativa di **Carefin Bocconi** – hanno reso necessaria la formazione di nuove figure professionali in ambito assicurativo. A oggi, però, persistono delle lacune sui temi del marketing e sulle modalità di interazione con il cliente a cui va data maggiore centralità. In particolare, come si evince dall’ultima ricerca da noi svolta per **Axa**, emerge il linguaggio inappropriato, utilizzato con i giovani, i quali chiedono un dialogo alla pari, e la mancanza di competenze nel marketing, inteso come sviluppo e innovazione di prodotto”.

In sintesi, se le capacità tecniche sono importanti per l’equilibrio economico dell’impresa, a queste va affiancato un approccio nuovo, fatto da leve giovanili.

“Se da un lato – evidenzia Contaldo – vi è un forte aumento della penetrazione dei social media, dall’altro emergono lacune informative su questi strumenti e sulle potenzialità non utilizzate: manca ancora la sensibilità di capire che i social non servono solo a promuovere e rafforzare il brand, ma anche a dare servizio e assi-



LA TECNOLOGIA IN AIUTO ALLA RETE

Nella fase di prevendita, la priorità è dare alla rete quegli strumenti che consentano di suggerire i *pricing* da applicare, i *rate* di scontistica, i *best product* per il cliente in scadenza.

“Si tratta di strumenti informativi, di Crm e non solo - sottolinea Paolo Gatelli del Cetif - in grado di supportare gli agenti nella proposizione al cliente, anche in presenza di quest’ultimo e in modo dinamico, senza che si renda necessario riformulare una proposta *ex novo*”.

stenza al cliente in tempi rapidi; in questo senso, c’è la necessità di integrare nuove figure per la costruzione dei prodotti, un utilizzo più appropriato dei social e nuovi profili di relazione con il cliente, in un mercato che esige multicanalità. È importante attrarre talenti anche attraverso percorsi internazionali, inserendo scambi con l’estero nei percorsi di carriera”.

UNA NUOVA MODALITÀ FORMATIVA

Parallelamente, va cambiata la modalità di erogazione: da *frontale* a *interattiva*. “Le compagnie - sottolinea Paolo Gatelli - hanno dimostrato molta attenzione verso la rete, anche utilizzando la collaborazione con università e scuole di formazione, ma quella che va ripensata è la modalità di coinvolgimento e di fruizione: non basta organizzare la classe o erogare il corso on line con un semplice cd, ma è necessario strutturare dei workshop interattivi, in una logica di *community*. Ciò che non funziona nella formazione a distanza, è l’erogazione frontale, in quanto il destinatario ne fruisce svolgendo, spesso in contemporanea, altre attività; viceversa, affinché lo strumento digitale funzioni, deve prevedere un coinvolgimento e un’interazione, come nel caso della videoconferenza. Verso questa modalità - conclude - gli agenti si mostrano ben disposti e, anzi, la richiedono con maggiore frequenza”. **L.S.**