

Case History

# Il processo di Pianificazione Commerciale in Reale Mutua

di Adriano Motta, Direttore Pianificazione Commerciale, Reale Mutua Assicurazioni



## *Premesse e caratteristiche*

Rendere attuabili e raggiungibili gli obiettivi e le strategie aziendali nello sviluppo del business, indirizzare e governare la vendita, sono i problemi a cui il processo di pianificazione commerciale deve dare supporto e soluzione.

Il tema, complesso di per sé, diventa particolarmente critico quando la rete di vendita non è direttamente dipendente dall'azienda ma è rappresentata da singole imprese autonome.

È questo il caso di una compagnia di assicurazione “storica” come **Reale Mutua** che utilizza come canale di vendita, pressoché esclusivo, gli agenti con mandato.

Da tre anni Reale Mutua adotta un nuovo processo di pianificazione commerciale che rappresenta una profonda revisione di quanto fatto in precedenza.

Esso si inserisce in una serie di iniziative e progetti messi in atto dalla Società a supporto della sua rete agenziale per mantenere e rafforzare la propria posizione sul mercato e la propria competitività.

In particolare si punta al miglioramento del servizio e degli strumenti messi a disposizione delle agenzie ed al rafforzamento delle politiche commerciali e tecniche sul territorio.

Questa nuova impostazione origina da una serie di riflessioni sui mutamenti in atto nel mercato assicurativo e sulle criticità riscontrate nelle precedenti esperienze di pianificazione commerciale.

L'obiettivo è migliorare la capacità delle agenzie e quindi delle società nel cogliere le opportunità di business presenti nel proprio portafoglio clienti (*per Reale Mutua il servizio alla clientela assume ulteriore rilevanza avendo forma societaria di mutua ed avendo uno statuto che conferisce agli assicurati la qualità di Socio*) e nelle varie realtà territoriali.

Inoltre si vuole supportare le singole agenzie nell'attivazione di iniziative di medio/lungo periodo che intervengano su competenze, modelli organizzativi e di offerta delle agenzie stesse, potenziandone l'efficacia commerciale e preservandone la redditività.

## **La prima area di riflessione è connessa, come detto, all'evoluzione del mercato in cui le agenzie operano:**

- Nel mercato assicurativo italiano è in corso da anni un processo di profonda trasformazione e di evoluzione verso forme sempre più dinamiche e concorrenziali, analoghe a quelle già presenti nella maggior parte degli altri settori di business.
- Dalla liberalizzazione delle tariffe (r.c. auto in primis) ai recenti interventi normativi (indennizzo diretto, legge Bersani), dall'ingresso di nuovi competitors/canali (banche, compagnie telefoniche, Poste, ecc.) ai processi di aggregazione, da una crescente competizione su prezzi e servizi ad una maggiore sensibilità sui temi della previdenza complementare, gradualmente si è assistito ad un proliferare di opportunità e minacce senza precedenti.
- Questa nuova realtà ha posto le compagnie assicurative storiche ed il loro modello distributivo – basato sostanzialmente sulle agenzie con mandato - di fronte a nuove sfide e all'esigenza di adeguamento alle mutate condizioni.
- Le agenzie hanno quindi necessità di ripensare al loro modo di stare sul mercato e di trovare nuove vie e modelli di offerta che gli consentano da una parte di restare competitive preservando i propri margini di redditività e dall'altra di sfruttare le richieste di supporto consulenziale proveniente in particolare dalla fascia "vip" e -affluent della clientela.

**La seconda area di riflessione fa riferimento alla difficoltà storica di collegare il budget interno della Società a quello delle singole agenzie, rendendoli coerenti e sinergici.**

Questo riguarda sostanzialmente la già citata struttura del canale di vendita adottato da Reale Mutua, ovvero le agenzie con mandato.

Reale Mutua si avvale di agenti mono-mandatari e con esclusiva sul territorio a loro assegnato, ovvero agenti che collocano esclusivamente prodotti Reali Mutua e sono gli unici a farlo nel territorio a loro assegnato.

Questo significa che la Società non distribuisce i propri prodotti direttamente alla clientela ma delega questa attività agli agenti e alle loro strutture di vendita.

Per questa attività l'agente viene essenzialmente remunerato a provvigione e quindi in percentuale sui volumi di raccolta di premi assicurativi.

Gli agenti sono quindi degli imprenditori autonomi che svolgono un'attività di intermediazione gestendo un'impresa, l'agenzia, che ha una propria organizzazione amministrativa e di vendita in tutto separata dalla Società.

D'altra parte questa autonomia dell'agente viene condizionata dal legame esclusivo con la Società, che di fatto circoscrive le effettive possibilità con il territorio assegnato, con le caratteristiche dei suoi prodotti e le connesse politiche assuntive, con i servizi e le iniziative di marketing che attua.

La combinazione degli elementi suddetti e delle diverse realtà territoriali fanno sì che, all'interno di un substrato comune, ogni agenzia/agente abbia sviluppato propri modelli e stili di proposta/posizionamento commerciali verso la clientela e che quindi la Società non si presenti in modo uniforme su tutto il mercato nazionale.

Altro elemento importante da considerare è la differente struttura di reddito tra agente e Società; semplificando, l'utile deriva per l'agente dal rapporto tra le provvigioni su quante polizze/premi vende e i costi della propria agenzia, per la Società dal rapporto tra i premi ricevuti ed i risarcimenti elargiti da e verso gli assicurati.

Nel complesso si crea una realtà di potenziale conflitto di interessi e/o fattibilità tra Società e singola agenzia, dove non sempre gli obiettivi e le connesse iniziative di una parte trovano corrispondenza e attrattività nell'altra parte.

Mercato assicurativo



In sostanza si confrontano le visione complessiva/centrale della Società con quella peculiare/”sul campo” del singolo agente, l’esigenza di cogliere le tendenze generali del mercato con quella di sfruttare le singole opportunità specifiche presenti nelle varie aree territoriali.

L’ultima area di riflessione che ha portato alla revisione del processo è sempre connessa al miglioramento del link tra budget di Società e budget di agenzia; essa fa riferimento al timing sia in termini di avvio e conclusione dei due processi di budget, sia di scambio di informazioni tra i processi stessi.

Storicamente il budget della Società nasce da un processo interno alla stessa che porta a sintesi le valutazioni, le esigenze e le strategie aziendali, ma che fatica a recepire e a collocare organicamente le indicazioni/proposte provenienti dall’esterno (=singole agenzie o specifiche aree territoriali).

Stessa fatica, dall'altro lato, trovano le singole agenzie nel rapportare il proprio piano a quello della Società. In particolare, per i già citati vincoli tra agente e Società, conoscere le iniziative e gli obiettivi futuri della Società può essere fonte utile per definire e pianificare l'operatività dell'agenzia.

Il timing rappresenta una criticità soprattutto per i tempi di conclusione del processo di budget della Società, infatti la tendenza storica è sempre stata quella di ufficializzare e comunicare alla rete esterna il piano ad anno solare già ampiamente iniziato (aprile/maggio).

La sintesi su queste riflessioni ha portato la Direzione Commerciale di Reale Mutua a definire un processo di costruzione/assegnazione del piano di vendita e degli obiettivi alla rete di vendita che considerasse in modo particolare i temi della mediazione, condivisione e coordinamento tra sede e periferia ed i temi del supporto alla progettualità e agli investimenti delle singole agenzie.

Di fatto si può dire che coesistono nel processo adottato aspetti di “vendita” del piano e delle campagne aziendali ai singoli agenti ed aspetti di “acquisto” del piano e delle campagne di agenzia da parte della Società. Si cerca in sostanza di muoversi in una logica di “win-win” dove le due parti concorrono a realizzare obiettivi e progettualità che portano valore ad entrambi.

Su queste basi si è deciso di costruire un piano strutturato su 3 livelli:

- progetti strategici/speciali da assegnare/distribuire alla rete (processo di tipo top-down): rappresentano progettualità di elevato interesse aziendale, spesso di medio/lungo periodo, che vengono gestiti centralmente da un team coordinato da un responsabile di Società;
- obiettivi/campagne di Società da assegnare/distribuire alla rete (processo di tipo top-down): sono caratterizzati da una gestione “centralizzata” e da contenuti già definiti in termini di obiettivi numerici, timing e supporti (incentivazioni, marketing, ecc.);
- obiettivi/azioni da definire/condividere con le singole agenzie (processi di tipo bottom-up) in base agli specifici punti di forza e di debolezza e nell’ambito di vincoli e linee guida predefiniti: sono caratterizzati da una gestione “decentralizzata” e da contenuti da definire in termini di obiettivi numerici, timing e supporti.

Il processo tiene comunque conto delle varie realtà e potenzialità agenziali e, in ogni caso, per essere sviluppato a pieno deve vedere la piena disponibilità dell’agente, quindi non sempre il piano d’agenzia contiene tutti e tre i livelli suddetti.

Alla fine del processo il piano commerciale che ne risulta è composto da un insieme di obiettivi – di business, di spesa, gestionali – derivato sia dal piano di Società sia dai piani mirati delle singole agenzie.

## *Attori del processo*

**Partecipano tutti gli enti “tipici” di un processo commerciale:**

- la Direzione Commerciale e, in particolare, le Vendite con il supporto di Pianificazione Commerciale e degli altri staff per la definizione e l'esplicitazione delle linee guida e degli obiettivi e per il lancio delle iniziative e campagne del piano di vendita;
- la Pianificazione Commerciale per l'impostazione e gestione del processo e per la definizione e predisposizione dei supporti operativi e metodologici;
- la rete commerciale di Reale Mutua sul territorio per la realizzazione del processo;
- gli agenti quali interlocutori e controparte della Società, destinatari del processo e, soprattutto, nel ruolo fondamentale di realizzatori effettivi del piano di vendita.

In termini di ruoli, la particolarità del processo di Reale Mutua sta nella rete commerciale operante sul territorio. Infatti, ormai da qualche anno, si è scelto di modificare l'approccio tradizionale che prevedeva un interlocutore unico della Società verso la singola agenzia, per passare ad un team di "professional" specializzati per tematiche di business.

Questo approccio fa sì che il processo di budget sia gestito da una figura "ad hoc" denominata Specialista Commerciale. Questi, coordinati dal loro Capo Area, hanno la conduzione operativa delle attività di processo, nel quale coinvolgono gli altri specialisti, ottimizzando le relazioni con gli agenti e i piani d'agenzia.

Lo Specialista Commerciale ha poi il ruolo fondamentale di orientare e supportare le agenzie nella definizione dei loro singoli piani di marketing per il medio/lungo periodo.



## ***Fasi del processo***

### **Preparazione del processo commerciale**

In questa fase vengono stabiliti gli indirizzi e le iniziative commerciali della Società, predisponendo inoltre i supporti necessari all'espletamento del processo di budget commerciale.

La Direzione Vendite con Pianificazione Commerciale e altri uffici si staff definisce i contenuti del piano di vendita sulla base del budget aziendale.

Vengono così stabiliti i contenuti e i timing delle iniziative da attivare, le priorità e le linee guida da indicare, il tipo e l'entità delle risorse economiche da destinare a supporto del piano; sono poi definiti i criteri di assegnazione degli obiettivi e del budget di spesa alle singole aree commerciali ed alle singole agenzie.

### **Acquisizione delle linee guida commerciali e degli obiettivi di area**

L'obiettivo qui è trasferire gli indirizzi commerciali della Società e assegnare/condividere con i responsabili delle aree commerciali gli obiettivi per i loro territori e le loro agenzie.

In questa fase la Direzione Vendite presenta alle aree commerciali il piano di vendita e gli obiettivi da conseguire sia nel breve sia nel medio periodo.

La Direzione Vendite illustra anche le linee guida, le regole, le modalità e gli strumenti di costruzione dei piani.

## Identificazione degli obiettivi di agenzia

Le persone dell'area commerciale passano all'attività di preparazione per il trasferimento di orientamenti e obiettivi alla rete agenziale.

È il Capo Area a presentare ai suoi specialisti le indicazioni ricevute dalla Direzione Vendite e a definire linee guida, obiettivi, priorità specifiche di area e di ogni distretto in cui essa è suddivisa.

Ogni distretto ha un suo team di specialisti assegnato ed è coordinato per il processo da uno Specialista Commerciale.

Sulla base degli obiettivi e delle indicazioni ricevute, i singoli team analizzano mercato di riferimento, performance e punti di forza/debolezza delle agenzie appartenenti al loro distretto commerciale.

L'analisi porta alla definizione delle proposte da avanzare alle agenzie per la definizione dei singoli piani d'agenzia con relativi obiettivi, azioni e risorse.

## Condivisione con gli Agenti degli obiettivi e dei piani

Questa fase ha l'obiettivo fondamentale di ottenere l'impegno degli agenti, in particolare di quelli chiave, sugli obiettivi e le proposte avanzate, recependone anche le loro proposte specifiche.

È il passaggio cruciale e "peculiare" del processo di Reale Mutua: si cerca di far incontrare al meglio in un piano condiviso le esigenze delle due parti in una logica di sinergia e di risultato comune.

Il piano d'agenzia viene costruito insieme da Specialista Commerciale ed Agente, partendo dalla valutazione delle performance storiche, della base clienti, dell'organizzazione di agenzia.

Vengono così individuati i punti di forza/debolezza e, di conseguenza, le aree prioritarie di intervento e le migliori opportunità di sviluppo.

Su quanto concordato viene poi stabilito il piano delle azioni con relativo timing per il conseguimento degli obiettivi da mettere in atto in corso d'anno con il supporto della rete di Specialisti di Reale Mutua.

## Consolidamento degli obiettivi e del piano commerciale

I piani di agenzia vengono aggregati a risalire verso l'alto in piani commerciali, prima di distretto, poi di area e quindi d'azienda.

Ad ogni passaggio di consolidamento viene valutato il risultato di ritorno complessivo in base agli obiettivi ed alle linee guida fissate nelle fasi precedenti.

Questa attività può generare a volte le necessità di "ricicli" con alcune agenzie per la ri-taratura dei piani definiti in prima battuta.

## *Timing del processo*

Come detto in precedenza, uno degli issue del processo è la tempestività nel trasmettere in piani verso la rete aziendale.

Pertanto il processo parte già a fine ottobre per le fasi 1-2-3 di preparazione del piano e degli incontri con gli agenti.

La fase di costruzione dei piani di agenzia si concentra nel mese di gennaio/primi di febbraio in modo che il piano consolidato sia pronto ed avviato già nel corso del mese di febbraio.

## *Strumenti del processo*

Le attività descritte generano un processo articolato che si pone obiettivi importanti sia in termini di risultato sia in termini di tempi d'attuazione, **è quindi fondamentale che gli strumenti siano adeguati per contenuti, fruibilità e automazione.**

La “strumentazione”, o la tecnologia, è principalmente a supporto dell'attività degli Specialisti Commerciali e del lavoro di preparazione e sviluppo dei piani di agenzia, prima e durante l'incontro con i singoli agenti.

In sintesi gli strumenti possono essere classificati in tre categorie:

- presentazioni del piano commerciale e degli obiettivi della Società
- analisi di business e di performance della rete agenziale
- il software sviluppato “ad hoc” sulla base tecnologica Lilith Enterprise per la Business Intelligence.

Le presentazioni del piano commerciale e degli obiettivi della Società constano essenzialmente di documenti in forma multimediale.

La loro funzione è agevolare l'illustrazione agli agenti del piano di vendita e degli obiettivi strategici di Reale Mutua per l'anno a budget e gli anni successivi.

Le analisi di business e di performance della rete agenziale sono costituite da analisi predisposte da Pianificazione Commerciale su potenzialità/scenari di mercato, su andamenti storici della produzione nei principali settori di business/prodotti e sulle caratteristiche/profili delle agenzie.

La finalità è facilitare l'attività di analisi e preparazione degli Specialisti Commerciali con elementi di valutazione e lettura del contesto economico di riferimento e della rete agenziale.

Il software di Business Intelligence **Lilith Enterprise** rappresenta il cuore della strumentazione utilizzata dal processo commerciale.

Si tratta di un sistema realizzato "ad hoc" secondo le specifiche di Reale Mutua **che fornisce reporting e moduli di comprensione e consolidamento dei piani relativi al budget, ritagliati sulle fasi e le logiche del processo.**

Oltre che per fornire dati e schemi di formalizzazione, **Lilith Enterprise è strutturato per guidare lo Specialista Commerciale (e con lui anche l'Agente) nelle fasi e nella metodologia di processo, cercando di massimizzare efficacia ed efficienza.**

## Conclusioni

L'evoluzione del mercato e l'esigenza di miglioramento continuo delle performance della Società e della sua rete di agenzie hanno portato a sviluppare un processo maggiormente articolato ed integrato con le agenzie stesse rispetto a quello tradizionali per il settore assicurativo.

Mescolando logiche top-down a logiche bottom-up si punta a combinare al meglio le esigenze generali con quelle particolari ed ottenere così un maggiore sfruttamento delle opportunità potenziali del mercato e, in particolare, delle singole realtà locali.

Con questa metodologia si intende anche migliorare e rafforzare il supporto della Società verso le singole agenzie sia per lo sviluppo del business nel breve sia nell'evoluzione dei modelli organizzativi e di offerta nel medio periodo.

**Per quanto riguarda la tecnologia Lilith Enterprise**, se è vero che risulta predominante in questo progetto la capacità di visione e di gestione dei processi da parte della Direzione Commerciale, è altrettanto vero ed **importante l'apporto tecnologico ricevuto sia in termini di velocità di implementazione e sia in termini di flessibilità e di capacità di rappresentazione grafica e di reporting.**