GESTIONE DEL CLIENTE E COMPETITIVITA' DEGLI INTERMEDIARI:
COME TRASMETTERE IL VALORE DELL'ASSICURAZIONE

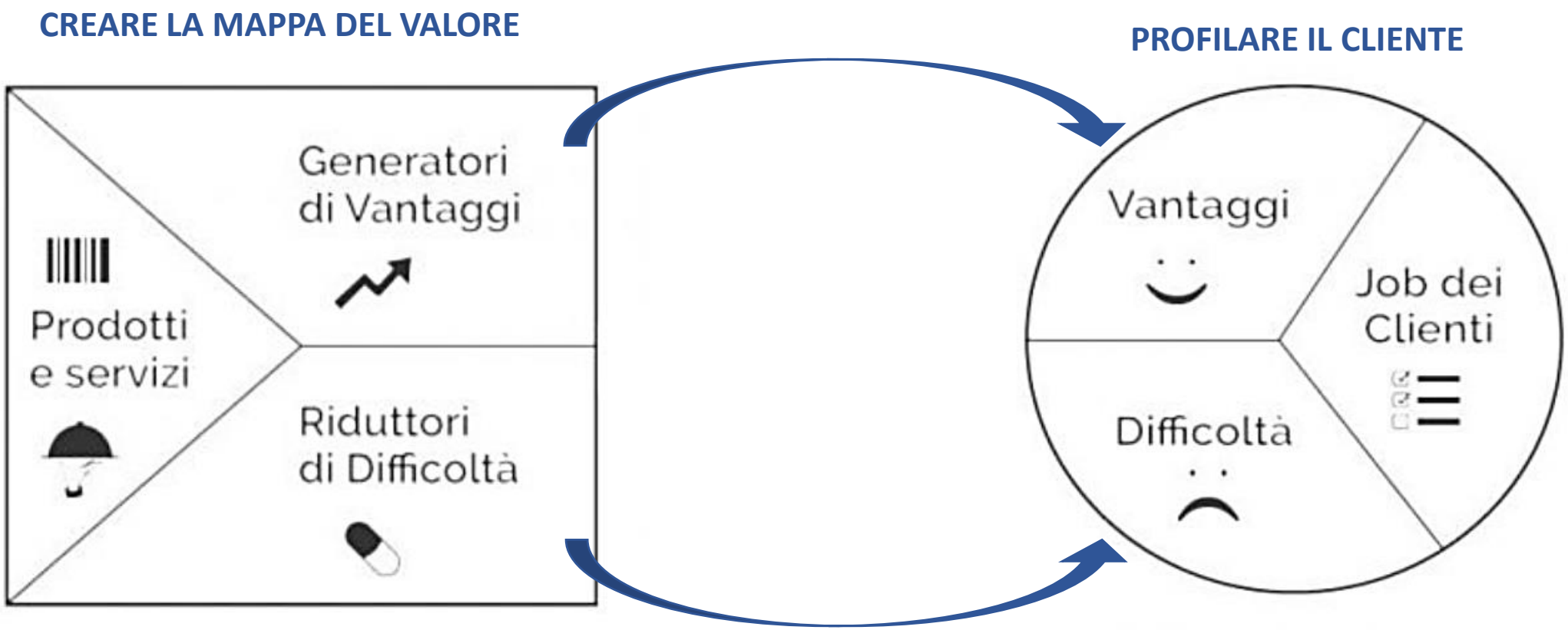
Modello di gestione e rischio reputazionale nell'attività professionale dell'intermediario assicurativo

Patrizia Contaldo
Francesca Larghi

Università Bocconi
BAFFI CAREFIN
Centre for Applied Research on International Markets, Banking, Finance and Regulation

Milano, 19 Ottobre 2023

La value proposition



La value proposition- Come creare valore per il cliente

Identificare il profilo del cliente attraverso:

1. **L'analisi dei JOB,** ovvero delle attività che possono essere molto differenziate e del perché vengono effettuate.

   Es. Sta acquistando una nuova auto; la sua azienda sta diversificando in una nuova area di business

2. Quali sono i suoi **timori** nello svolgimento di queste attività

   Es. E' adeguata?; Quale impatto avrà sul business attuale?

3. Quali **vantaggi** sono ottenibili dal compimento di una di queste attività senza i quali non avrebbe senso l'acquisto.

   Es. Aspettative del cliente, benefici oltre le aspettative o non immaginati dal cliente

Funzionali
Sociali
Emotivi

Richiesti
Attesi
Desiderati
Inaspettati

La value proposition- Come creare valore per il cliente

Identificare:

- **Prodotti e servizi**, i quali rappresentano la proposta di valore finalizzata a far compiere o ad agevolare i Jobs dell'utente
- **Generatori di vantaggi**, ovvero i benefici che l'utente trae dall'utilizzo del prodotto o servizio
- **Riduttori di difficoltà**, cioè come il prodotto o servizio semplifica un processo o abbatte un ostacolo nel compiere un'azione

La value proposition – Il modello distributivo

- **Struttura del modello distributivo** → modalità di presidio del mercato (agenti/dipendenti/subagenti);
- **Operatività** → attribuzioni di funzioni e responsabilità; formazione;
- **Presidio dell'operatività** → modello e gestione di controllo.

Come presentare al cliente il **valore** e la **reputazione**

Il sistema di controllo interno

«*Il sistema di controllo interno è l'insieme delle* ***regole, delle procedure e delle strutture organizzative*** *volte a consentire l'identificazione, la* ***misurazione, la gestione e il monitoraggio*** *dei principali* ***rischi aziendali***» (Codice della Crisi di Impresa).

E' un processo messo volto al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

1. **Efficacia e efficienza delle attività operative;**
2. **Attendibilità delle informazioni;**
3. **Conformità alle leggi e alle norme vigenti;**
4. **Preservare dal rischio reputazionale**

Requisiti minimi di un sistema di controllo interno

- **Separazione di ruoli e compiti**;
- **Accountability**: attribuzione delle responsabilità del risultato conseguito sulla base dei propri compiti aziendali;
- **Tracciabilità dei dati e delle informazioni**;
- **Proporzionalità**: focus sulle aree più sensibili e meritevoli di controllo, modulando l'impiego delle risorse in relazione alla dimensione e alla complessità organizzativa.

Requisiti minimi di un sistema di controllo interno: responsabilità

La definizione della **mappa delle responsabilità** deve servire a:

- Coordinare le attività;
- Permettere la valutazione sulla base dei risultati raggiunti in funzione della delega assegnata.

A tal fine, è necessario scegliere dei parametri obiettivo (o **KPIs**), al fine di misurare le performance.

Per favorire il raggiungimento degli obiettivi, può essere utile prevedere **premi** e/o **piani di incentivazione** per dipendenti e collaboratori .

Efficacia di un sistema di controllo interno: la reputazione aziendale

Un adeguato sistema di controllo favorisce il rafforzamento della **reputazione** intesa come:

- Rappresentazione positiva collettiva delle azioni e dei risultati dell'azienda;
- capacità dell'impresa di fornire risultati di valore a più stakeholder.

La reputazione è **particolarmente rilevante** in presenza di:

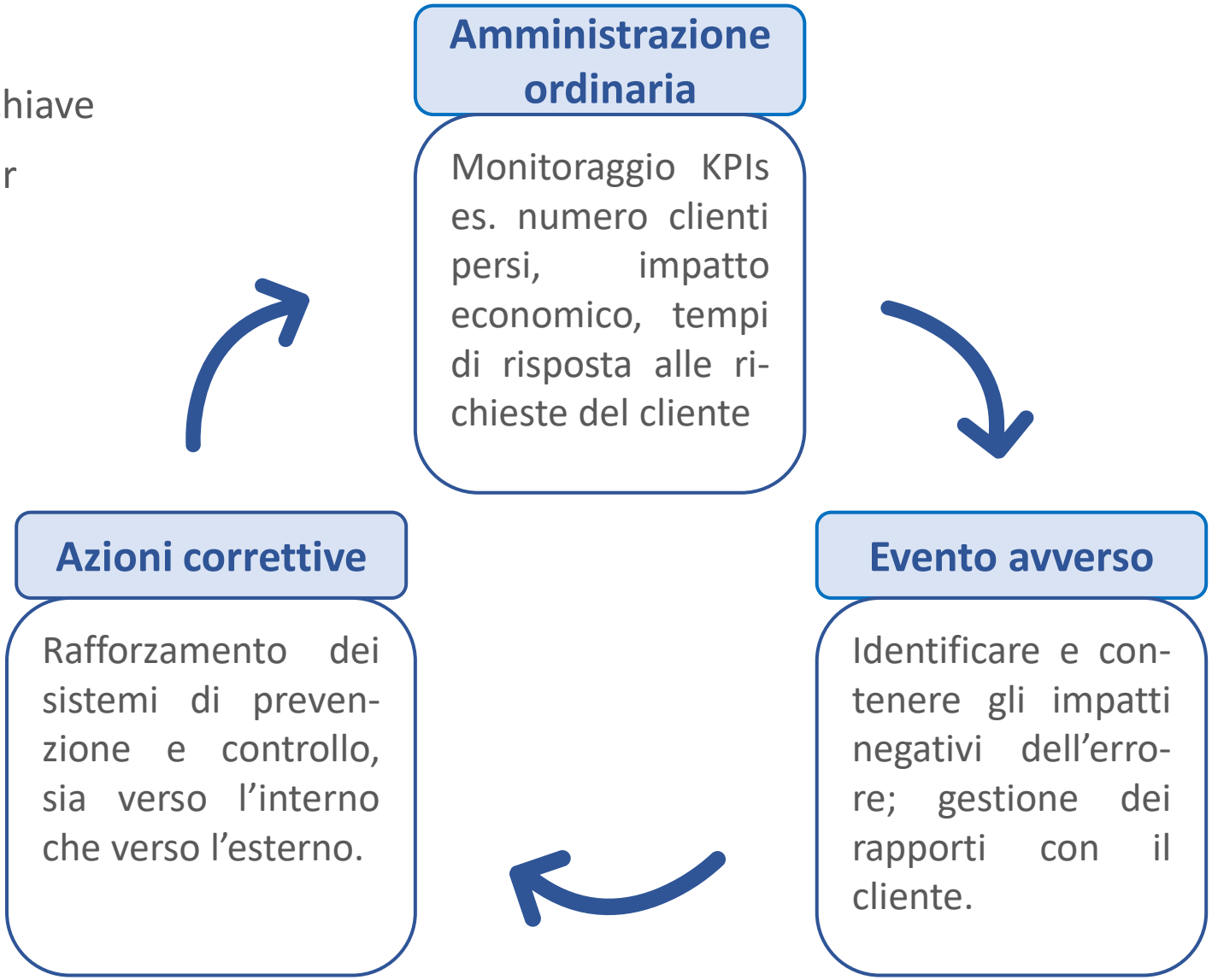
- asimmetrie informative
- prodotto o servizio meno compreso dai consumatori e/o verrà fornito in un lontano futuro.

NELL'INTERMEDIAZIONE ASSICURATIVA
IL CLIENTE ACQUISTA UN TRUST

Gestione del rischio reputazionale

Esempi di azioni correttive:

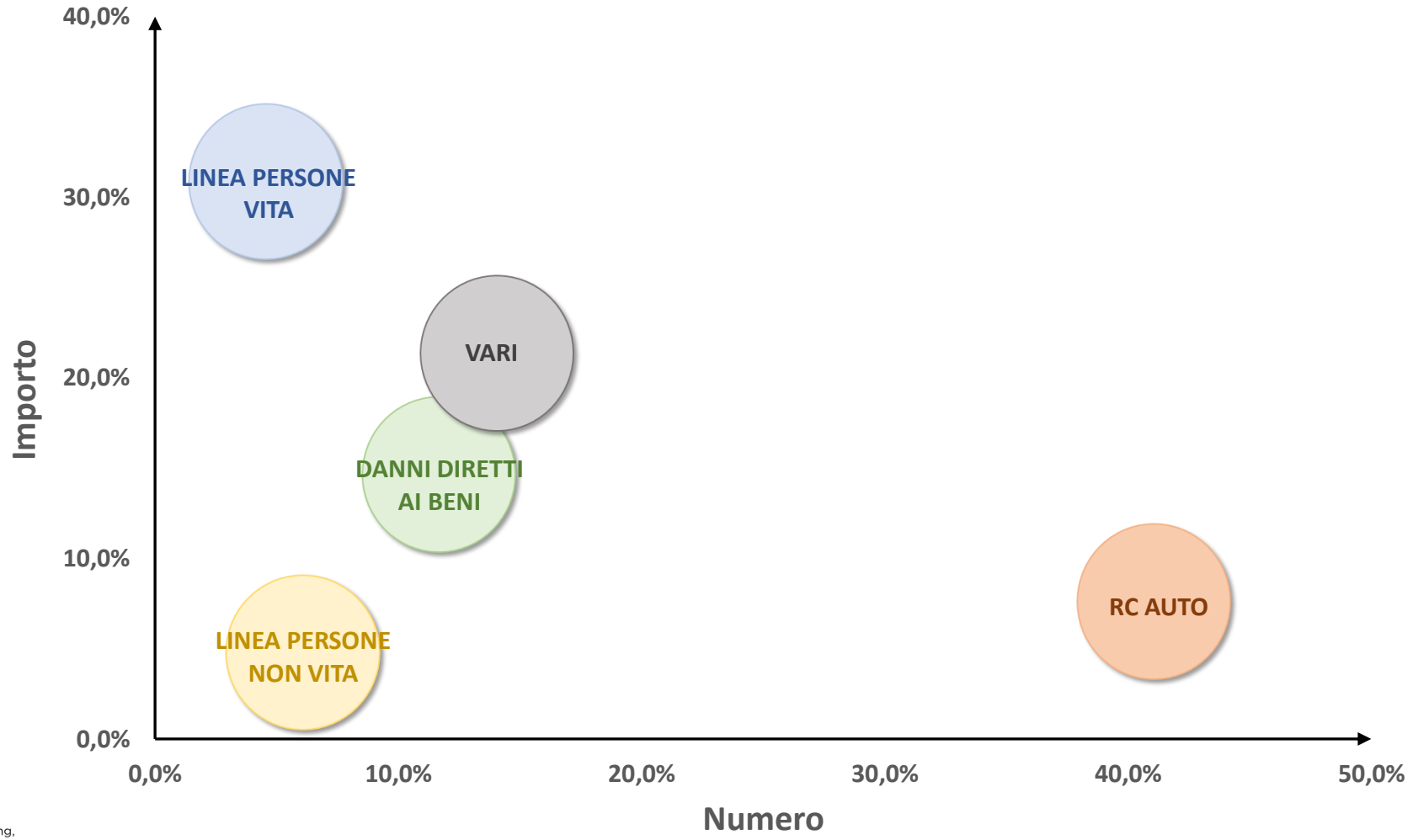
- ✓ **Presidi** e **doppio controllo** su attività chiave
- ✓ Implementazione di **sistemi digitali** per prevenire gli errori più frequenti
- ✓ Premiare la buona performance dei dipendenti con **premi** e/o **incentivi**
- ✓ **POG**
- ✓ **Valutazione dei tempi di reazione**



Università Bocconi
BAFFI CAREFIN
Centre for Applied Research on International Markets, Banking, Finance and Regulation

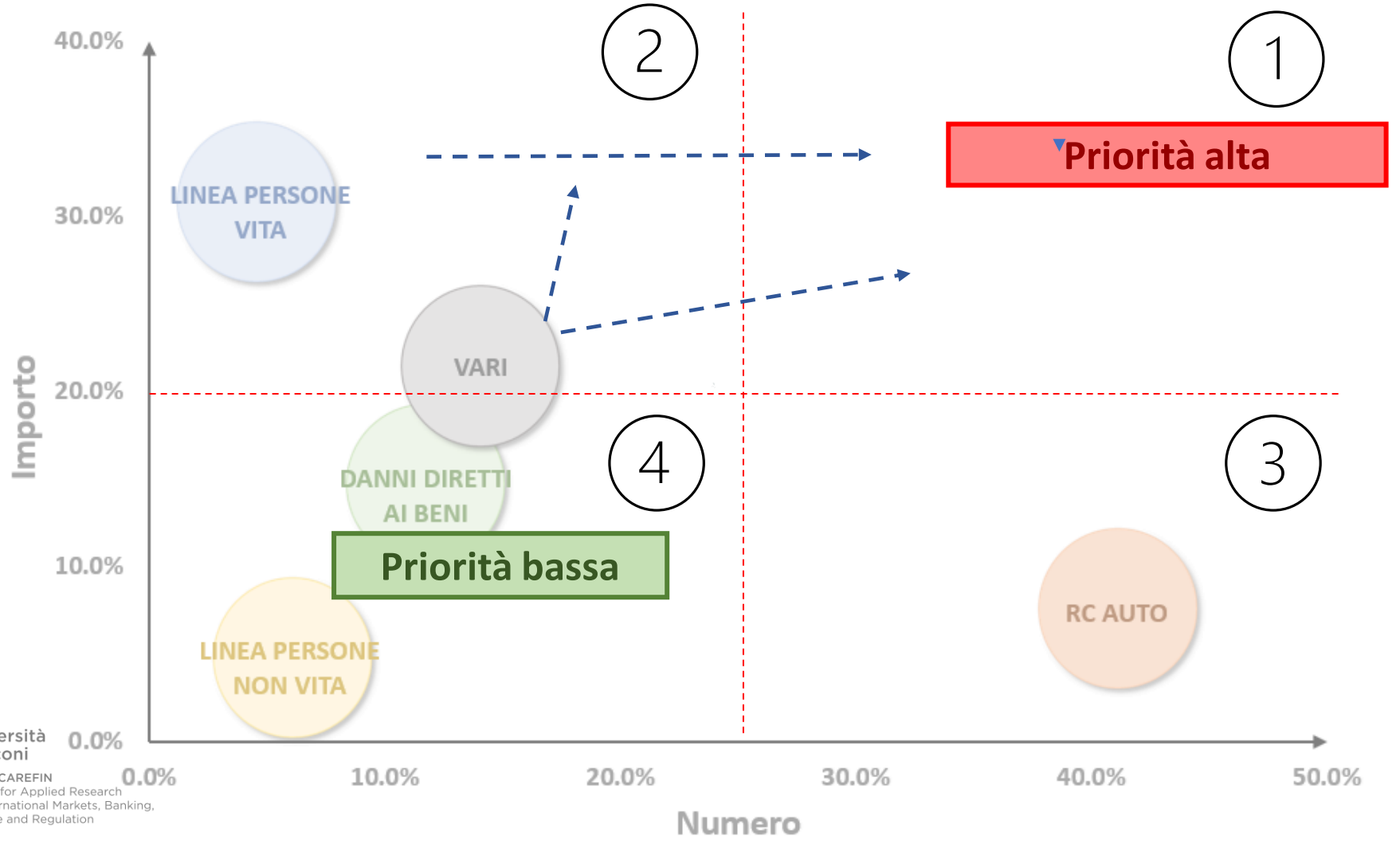
Analisi della natura dei sinistri

Natura del sinistro: tipologia della polizza all'origine del presunto errore professionale



Analisi della natura dei sinistri

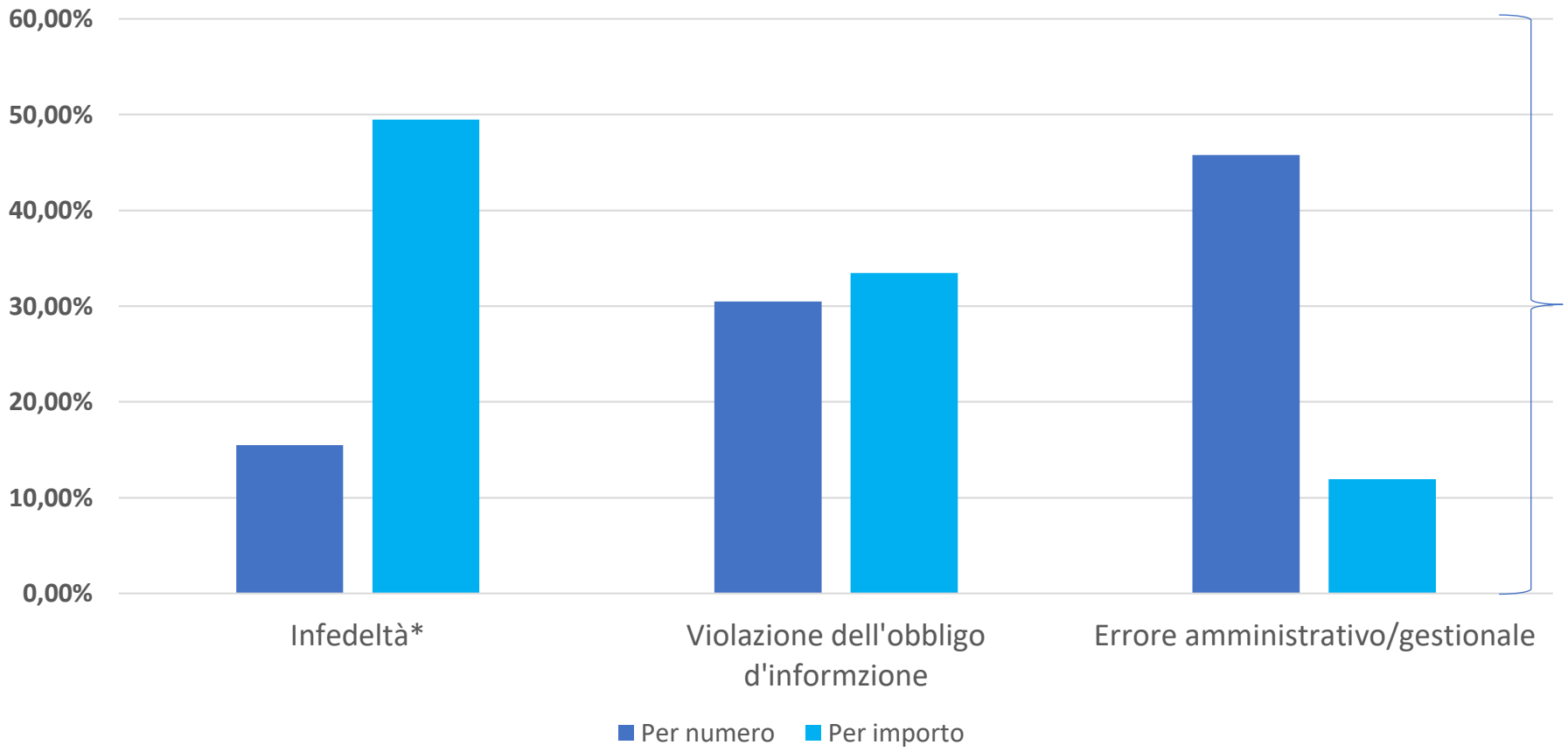
Natura del sinistro: tipologia della polizza all'origine del presunto errore professionale



VALUE PROPOSITION

Analisi delle cause dei sinistri

Causa del sinistro: tipologia del presunto errore che ha generato il danno e la conseguente richiesta di risarcimento del danneggiato



AREE GESTIONALI

Università Bocconi
BAFFI CAREFIN
Centre for Applied Research on International Markets, Banking, Finance and Regulation

* Per **''infedeltà''** si intende il mancato **volontario** versamento dell'agente/agenzia dei premi incassati da un suo collaboratore

Concludendo…

Nella scelta dei provvedimenti da intraprendere per limitare il numero dei sinistri, bisognerebbe tenere in considerazione:

- Come si posizionano i sinistri nella matrice
- In prospettiva, quali sono le aree che potrebbero subire ulteriori criticità (aumento della numerosità o dei valori)
- Quale valore è stato trasmesso al cliente in riferimento alla tipologia di copertura
- Come il cliente percepisce i differenti accadimenti alla luce del suo stato d'animo e di quanto è stato valorizzato nella proposta
- Come impatta sul rischio reputazionale

Passa parola - social media - recensioni online

Maggiore esposizione al rischio reputazionale

Impatto economico

ALLEGATI

ALCUNI ESEMPI DI GESTIONE DEL RISCHIO REPUTAZINALE

Università Bocconi
BAFFI CAREFIN
Centre for Applied Research on International Markets, Banking, Finance and Regulation

Esempi di danni reputazionali

- Nel 2017, **Equifax**, una delle più grandi agenzie statunitensi del credito, subì un grave attacco hacker e i dati personali di 148 milioni di cittadini americani, britannici e canadesi vennero violati.
- **Insufficienza dei presidi** volti a prevenire l'evento avverso; l'attacco fu reso possibile dal mancato aggiornamento dei software utilizzati dalla società
- **Gestione tardiva e inadeguata dell'evento avverso** che compromise ulteriormente la reputazione della società (malgrado la gravità della situazione, la notizia del data breach venne comunicata alle autorità e ai clienti con mesi di ritardo. Equifax aprì un portale per consentire agli utenti di verificare se i propri dati fossero stati violati, ma lo fece creando un sito con dominio separato con vulnerabilità di sicurezza, che venne bloccato dai principali browser in quanto assimilabile a siti di phishing. Inoltre, in un post su Twitter la società fornì agli utenti un link errato che rimandava non al proprio portale ma a un sito simile, creato da un ricercatore per dimostrare proprio come quello di Equifax si prestasse per scopi di phishing).
- Solo nella prima settimana dopo la diffusione della notizia, il valore delle azioni di Equifax crollò del 35%

Esempio virtuoso

Unicredit subì 2015 un attacco hacker che venne rilevato e reso noto ad ottobre 2019.

Una volta scoperta la violazione, la banca si mosse tempestivamente, comunicando la violazione alle autorità competenti e informando gli interessati con un comunicato pubblico.

Nel testo pubblicato sul sito della banca venne specificata la quantità e la tipologia di dati violati, i rischi che sarebbero potuti derivare da una loro perdita di riservatezza e le regole di comportamento consigliate per evitare truffe.

Nel comunicato vennero inoltre richiamate le misure adottate per rafforzare la sicurezza dei servizi web e mobile erogati dalla banca, come l'attuazione di un sistema di Strong Customer Authentication basato su identificazione biometrica o inserimento di OTP.

→ **Efficace e tempestiva gestione delle pubbliche relazioni, sia nei confronti delle autorità che dei clienti. La società riuscì quindi a limitare il danno reputazionale.**