



È ora DI ALZARE

Unipol e FonSai si apprestano a fare diventare Auto Presto&Bene il loro modello vincente per ridurre i costi dei sinistri e ribaltare i benefici sui clienti e sul selezionato *network* di carrozzerie fiduciarie. Ne abbiamo discusso approfonditamente con il direttore sinistri di Unipol, Giacomo Lovati

Tommaso Caravani e Andrea Martinello

La fusione tra Unipol e FonSai, quando entrerà pienamente a regime, darà vita ad un colosso assicurativo che sarà *protagonista* nel ramo Danni sul mercato italiano. La scelta del modello con cui il Gruppo andrà ad operare sul mercato è destinata a dare una forte scossa a tutta la filiera della liquidazione del sinistro auto e avrà un impatto prorompente anche per il mondo della carrozzeria. Abbiamo intervistato Giacomo Lovati, direttore sinistri di Unipol Assicurazioni, per capire quale sarà il modello adottato e come verrà declinato in ambito carrozzeria.

Unipol e FonSai, a seguito della fusione, diventeranno un gruppo unico o resteranno operativamente due entità separate?

«Già oggi, legalmente e formalmente, siamo un unico gruppo, ma al momento operiamo ancora come Compagnie assicurative separate. L'iter che porterà alla fusione effettiva, che prevede tra l'altro l'autorizzazione preventiva dell'Ivass e i successivi passaggi assembleari per l'approvazione, dovrebbe concludersi nell'autunno di quest'anno. Da quel momento la fusione tra Unipol Assicurazioni,



Partendo dal presupposto che il 40-45% del costo dell'indennizzo è dato dal pezzo di ricambio, quanto più si presidia il costo del pezzo tanto più si va a ridurre quello della liquidazione del sinistro

l'asticella



Giacomo Lovati
direttore sinistri
di Unipol

Fondiaria-Sai, Premafin e Milano Assicurazioni diventerà effettiva ed esisterà un'unica Compagnia assicurativa che si chiamerà Unipol-Sai e che avrà all'interno le divisioni Unipol, FonSai e Milano. Resteranno invece separate le due Compagnie dirette, cioè Linear e Dialogo. Stiamo già lavorando per un percorso di integrazione che ci porterà a definire un unico modello Unipol-Sai, senza differenziazioni. Anche le carrozzerie che vorranno lavorare con il Gruppo avranno le stesse condizioni, coerenti con il modello che stiamo predisponendo».

I modelli Unipol e FonSai sono tra loro diversi: da una parte abbiamo il sistema delle fiduciarie con l'organizzazione Unipol, dall'altra il sistema Auto Presto&Bene che prevede tra l'altro una logistica ricambi. Verso quale modello vi sposterete?

«La nostra visione è quella di fare diventare Auto Presto&Bene l'attore che gestirà per tutto il Gruppo la filiera del danno materiale, e quindi all'interno

di APB ci saranno le competenze e le attività gestionali relative alle carrozzerie, alle società di noleggio e a tutti quelli che sono gli aspetti collegati al processo di gestione del danno materiale. Per quanto riguarda le modalità operative stiamo facendo una serie di valutazioni, ma vogliamo comunque avere un modello che comporti la fornitura del pezzo di ricambio».

Come valuta l'operato di Auto Presto&Bene in questi anni?

«Il modello APB nasce da un'idea che è estremamente coerente e razionale: partendo dal presupposto che il 40-45% del costo dell'indennizzo è dato dal pezzo di ricambio, quanto più presidio il costo del pezzo tanto più vado a ridurre il costo della liquidazione del sinistro. Detto questo, APB è partito 3-4 anni fa come start-up, quindi ha necessitato di un dovuto "rodaggio". In questi anni, tuttavia, APB non è rimasto fermo e ha compiuto una serie di importanti evoluzioni all'interno dei suoi processi. Facciamo un esempio: la complessità della logistica aveva fatto sì che APB avesse un certo numero di ordini errati. Questa problematica nel tempo è stata risolta e gli errori sono ora al di sotto della soglia fisiologica. Abbiamo inoltre già in mente una serie di miglioramenti che porteranno ad ottimizzare ulteriormente questo modello, così

da essere pronti quando la fusione Unipol e FonSai sarà pienamente operativa».

Su APB si è detto di tutto, e molti continuano a considerarlo un modello fallimentare. È noto che Unipol, in questi mesi, ha compiuto una prima fase "diagnostica" di APB. Cosa è emerso a livello di numeri e fatturati? È un modello vincente o in perdita?
«È un modello vincente, con una serie di aspetti gestionali da migliorare, ma che già APB ha migliorato e su cui faremo ulteriori passi in avanti. Una delle criticità emerse è che il modello APB è stato strutturato e dimensionato per volumi che non si sono riusciti pienamente a garantire. Ciò significa che bisogna ancora lavorare molto sulle modalità di canalizzazione. Il nostro obiettivo è di fare convergere progressivamente tutti i volumi di Unipol sul modello APB, aumentando ulteriormente la canalizzazione attraverso innovazioni sia di modello di servizio che di logiche di prodotto. Con il lavoro dei nostri agenti e dei nostri call center vogliamo fare sì che il cliente percepisca il valore del nostro network di carrozzerie fiduciarie di qualità, e che fare riparare lì la sua auto è un vantaggio sia per lui sia per il sistema nel suo complesso».

Le reti di carrozzerie fiduciarie Unipol e APB si fonderanno così come sono attualmente o vi sarà una selezione? Avete individuato dei parametri?

«Ci saranno assolutamente una selezione e una scrematura. L'evoluzione del modello di gestione nella filiera del danno a cose prevede di orientarsi sempre più verso un rapporto di partnership molto stretto tra Compagnia e carrozzeria. Noi oggi abbiamo come Unipol e APB due network di carrozzerie con numeri molto importanti, e certamente il network che andremo a costituire non sarà la somma

Si sta lavorando a un percorso di integrazione che porterà a definire un unico modello Unipol-Sai, senza differenziazioni

Unipol
ASSICURAZIONI

La fusione tra Unipol e FonSai darà vita ad un colosso assicurativo

dei due. Ci sarà quindi una selezione in termini di qualità per potere ridurre - mantenendo una copertura territoriale ottimale - il numero di fiduciarie, in modo da garantire alle fiduciarie stesse dei volumi molto più importanti di quelli attuali. Garantiremo quindi alle nostre carrozzerie partner una percentuale significativa di fatturato: non si può infatti creare un legame stretto se si parla di 3-4 riparazioni all'anno. Il nostro obiettivo è quindi consolidare le partnership attraverso un incremento dei volumi "girati" alle nostre carrozzerie e questo comporterà di conseguenza una razionalizzazione del numero e della qualità delle stesse».

E per quanto riguarda le formule assicurative, ci sarà qualche cambiamento?

«Quello che abbiamo visto in questi anni è che per avere un network e alimentarlo sono fondamentali le logiche di prodotto. Noi oggi, che comunque abbiamo il tasso di canalizzazione più alto sul mercato, scontiamo grosse differenze tra il prodotto che viene venduto con la formula in cui il cliente, incentivato da uno sconto, si impegna ad andare presso una carrozzeria convenzionata e il prodotto standard, che invece ha un tasso di canalizzazione più basso. È bene precisare che, al di là di vendere un prodotto e fare uno sconto, noi al cliente stiamo dando un servizio. Oggi come oggi un buon cliente può avere un sinistro ogni 12-13 anni, e non necessariamente questo cliente ha una carrozzeria di fiducia e sa dove andare e come muoversi; noi attraverso il nostro network selezionato, che fornisce una garanzia sulla qualità e sui tempi della riparazione, diamo un servizio al cliente perché lo indirizziamo verso operatori qualitativamente adatti e gli evitiamo possibili rischi o sorprese».

Eppure, da sempre, si dice che le carrozzerie convenzionate - dovendo recuperare marginalità su un prezzo di manodopera piuttosto basso e, nel caso di APB, non potendo marginare sui ricambi - sono indotte a fare lavori approssimativi, mentre il carrozziere indipendente garantisce un livello qualitativo maggiore. Qual è il vostro punto di vista?

«Andando ad agire sulla filiera di fornitura del ri-



Verrà garantita alle carrozzerie partner una percentuale significativa di fatturato, con volumi molto più importanti di quelli attuali



66C ol lavoro degli agenti e dei call center il cliente deve percepire il valore del nostro network di carrozzerie fiduciarie di qualità



cambio noi avremo delle carrozzerie a cui riconosceremo dei costi di manodopera adeguati e coerenti con la professionalità, facendo in modo che il loro margine sia generato da quella che è la loro vera attività, ovvero la competenza e il know how sulla riparazione. Sul ricambio la nostra idea è sviluppare ulteriormente gli accordi con le Case produttrici e con i ricambisti, così da potere fornire i ricambi a prezzi più concorrenziali grazie alla leva volumi, e in modo che ci sia più margine da ridistribuire su tutti gli attori. Non esiste un accordo che funzioni se gode solo una delle parti, quindi noi vogliamo generare a livello complessivo più vantaggio e ridistribuirlo agli attori presenti nel sistema (quindi clienti, carrozzerie e Compagnia), in quanto la riduzione dei costi delle riparazioni andrà a "ribaltarsi" successivamente anche sulle tariffe. Il nostro obiettivo è quello di sfruttare la nostra posizione sul mercato per ridurre i costi complessivi e ridistribuire il margine generato attraverso le economie di scala».

Qualcuno potrebbe però obiettare che la Compagnia si tiene la fetta più grande dei margini...

«Se si guardano i numeri degli ultimi anni non è così. Per fare un esempio, in Italia le carrozzerie fatturano come originali molti più ricambi di quanti ne producano le stesse Case automobilistiche. È come se Fiat producesse 100 parafranghi in un anno ma il mercato ne assorbisse 300, e la cosa mi sembra molto bizzarra in un mercato evoluto».

I sinistri continuano a diminuire e tutti i dati mostrano un calo dell'incidentalità. Se questo trend dovesse continuare, quali saranno i riflessi?

«Questo trend è figlio di una serie di fattori in cui a fare la parte del leone è la crisi e la conseguente riduzione del traffico. I prezzi della benzina, le difficoltà economiche dei cittadini, il calo del 15% del chilometraggio medio, la chiusura di molte impre-

se, la riduzione della produzione industriale: tutti questi fattori hanno ridotto significativamente il traffico e statisticamente si sono ridotti anche i sinistri. Sicuramente questo è un effetto positivo per i sinistri, ma il problema è che in realtà sempre più auto vengono lasciate in garage e non vengono nemmeno più assicurate, generando quindi problemi anche a livello di vendita delle polizze e di copertura. E anche la chiusura delle aziende sottrae molti potenziali clienti. Tutto questo porterà ad una revisione delle tariffe nell'ottica di andare sempre di più a segmentare i nostri clienti, premiando i clienti virtuosi. Riteniamo inoltre importante fare dei passi in avanti su innovazioni come la scatola nera, di cui da tempo sosteniamo l'utilità e che vorremmo venisse installata in primo equipaggiamento dalle Case automobilistiche. Grazie ad essa si possono infatti da un lato ricostruire correttamente le dinamiche degli incidenti, abbattendo le frodi, dall'altro incrementare la sicurezza dello stesso cliente, visto che il dispositivo consente di allertare immediatamente i soccorsi in caso di incidente e localizzare dove si trova la vettura».

Altro argomento "caldo", da anni al centro delle discussioni, è il calcolo dei tempi di riparazione. Ci sono varie società che propongono tempari e sistemi di misurazione, ma ogni sistema riceve critiche o elogi a seconda di chi avvantaggia o penalizza. Voi avete già individuato un sistema?

«Stiamo facendo una serie di riflessioni su questo argomento, e vorremmo cercare di spingere a livello Ania, quindi con l'aiuto di tutte le Compagnie, per arrivare a definire un sistema di riferimento che sia quanto più trasparente possibile. Negli altri Paesi si usano generalmente i tempari delle Case auto, ma in Italia nessuna carrozzeria lo accetterebbe. Dobbiamo quindi fare una cosa che sia fatta bene, trasparente, di buon senso e condivisa, cercando

quindi un accordo con Compagnie, Isvap, Case costruttrici e con le associazioni di categoria dei carrozzieri. Con queste ultime abbiamo dei rapporti molto aperti e di confronto e sono da sempre nostri interlocutori».

Ci saranno delle novità, a livello di modello di business, che intendete mettere in atto?

«Ci siamo posti l'obiettivo di differenziare la nostra offerta rispetto alle altre Compagnie, e stiamo facendo una serie di riflessioni per creare qualcosa di nuovo nel settore assicurativo e nella riparazione del danno auto. Abbiamo lanciato un importante progetto in questa direzione che prossimamente presenteremo al mercato. In ogni caso, andremo però a differenziare il livello di servizi e la nostra proposta in funzione del territorio. L'errore che è stato fatto finora da tutte le Compagnie, noi compresi, è stato probabilmente quello di concentrarsi su un modello unico per tutta Italia. Noi vogliamo invece differenziare le nostre leve di intervento in funzione della specificità del territorio. L'Italia, come ben sappiamo, non è uguale. Nostro obiettivo sarà di avere un mosaico di servizi differenziato in funzione della specificità del territorio dove operiamo e dove gli assi di segmentazione non saranno più quelli di una volta - Nord, Centro, Sud - che sono ormai superati».

Per quanto riguarda i ricambi, quali saranno i vostri fornitori?

«Anche qui differenzieremo le nostre leve, ovvero cercheremo di fare accordi con le Case produttrici,

ma non disdegneremo l'utilizzo di pezzi di ricambio originali non marchiati sui pezzi dove questa scelta è più coerente e sempre specificando questa opzione all'interno del contratto e ponendoci in maniera trasparente al cliente. Anche sulla logistica lavoreremo per avere una copertura ottimale in ogni contesto».

Come farete a evitare errori negli ordini?

«APB ha lavorato molto bene in questi ultimi anni per ridurre gli errori e noi continueremo in questa direzione, facendo leva sui buoni risultati ottenuti. Inoltre stiamo sviluppando un nuovo software per la gestione dei sinistri, in collaborazione con una software house americana, che si integrerà con gli strumenti utilizzati da APB. Partiremo a gennaio 2014 con il roll-out di questo sistema, prima su Unipol e l'anno dopo su FonSai. Il sistema è concepito in modo tale che a monte venga minimizzato il rischio di errore e a valle, qualora l'errore venga fatto, ci sia un processo snello e flessibile per risolverlo. Unipol-Sai dovrà mettere a disposizione del cliente un network di carrozzerie fiduciarie percepito come un vantaggio. Ciò che deve essere chiaro è che la Compagnia non crea un network di fiduciarie per spendere meno e intascarsi questo margine alle spalle di qualcuno ma, al contrario, per dare la migliore riparazione possibile, ottimizzando il processo avendo al contempo qualità e risparmio per il sistema assicurativo nel suo complesso, e quindi di nuovo ribaltando sul cliente i benefici ottenuti».

Nella gestione dei network, una delle maggiori difficoltà è proprio il controllo. Come prevedete di monitorare gli standard qualitativi dei vostri affiliati?

«Questo è uno degli aspetti su cui dovremo lavorare di più. La struttura verrà potenziata per avere un processo solido e blindato di selezione del fiduciario. Attraverso una serie di parametri di qualità e una struttura che, in tempo reale, monitori costantemente l'andamento della nostra rete e individui gli eventuali cali di qualità, con l'obiettivo di avere sempre una rete al massimo delle prestazioni. Stiamo già lavorando, grazie alle competenze sviluppate sia in Unipol che in APB, per migliorare ulteriormente il processo di selezione delle carrozzerie, e in linea di massima vorremmo porre delle asticelle molto elevate. Un altro tema su cui ci focalizzeremo è quello della comunicazione: dalle nostre indagini di mercato emerge che l'anello debole è ancora quello dell'informativa al cliente. Sia a livello di comunicazione da parte delle Compagnie che da parte degli agenti, stiamo spingendo sempre di più perché tutti abbiano chiaro il prodotto che stanno comprando e i vantaggi ottenibili da un network di alto livello».

La manodopera e il pezzo di ricambio sono la parte che più incide sull'indennizzo



Mentre in altri settori le formule aggregative nazionali funzionano abbastanza bene, quella della carrozzeria rimane una realtà piuttosto frammentaria. State valutando la possibilità di fare degli accordi quadro con alcune realtà?

«Non lo escludiamo, ma questo significherebbe delegare al partner il ruolo di gestore. Al momento, stiamo cercando piuttosto di costruire una mission sempre più forte per APB che abbia insito questo ruolo di aggregatore».

Come vi ponete nei confronti di quelle realtà che fanno compravendita di sinistri?

«Non prevediamo nessun dialogo. Già oggi nei nostri rapporti di partnership non accettiamo le carrozzerie che comprano il sinistro e coinvolgono antinfortunistiche, legali, ecc.; queste carroz-



Molti fattori hanno ridotto il traffico e sono diminuiti anche i sinistri

zerie sono automaticamente escluse dal nostro network. Noi vogliamo avere un rapporto chiaro, trasparente e ottimizzato con le migliori carrozzerie, e con una quota così elevata del mercato ci aspettiamo che siano le stesse carrozzerie a chiedere di lavorare con noi con le stesse regole di trasparenza che abbiamo noi. Oggi i costi dei sinistri esplodono per tutta una serie di motivi, tra cui i costi legali che in molti casi non sono giustificati. Spesso, infatti, si devono sostenere costi legali per sinistri che verrebbero comunque gestiti e pagati nello stesso modo. Questo fa lievitare le spese di indennizzo. Dobbiamo cercare di togliere questi costi, che non aggiungono niente ma appesantiscono soltanto il sistema e fare sì che i nostri clienti siano soddisfatti della gestione del sinistro senza dovere chiedere altri supporti esterni».

Riteniamo importante fare passi avanti su innovazioni come, ad esempio, la scatola nera

Oltre al ricambio, l'altro fattore di costo nelle riparazioni di carrozzeria sono le vernici. Siete intenzionati a fare degli accordi anche con fornitori di vernici?

«Vogliamo fare le cose passo per passo, anche perché non sarà semplice mettere insieme due realtà che insieme avranno 15 milioni di clienti e che dovranno gestire 3 milioni di sinistri l'anno. Per il momento partiremo dalla manodopera e dal pezzo di ricambio, che sono la parte che più incide sull'indennizzo, e ci stiamo concentrando su questo. La vernice pesa invece intorno al 15% nella nostra riparazione: valuteremo in fasi successive che strada prendere su questo argomento».

Il settore carrozzerie si è diviso in tre grossi tronconi: da un lato abbiamo carrozzerie molto grandi e strutturate, sul versante opposto attività molto piccole, mentre in mezzo c'è una fascia intermedia che in questi anni ha cercato di investire ma che ora soffre una forte crisi di liquidità. Come evolverà il settore?

«Penso che il settore carrozzeria, come è avvenuto in tanti altri settori, debba per forza andare verso una razionalizzazione. I numeri attuali, dal mio punto di vista, sono troppo elevati. Se, come ci auguriamo, il settore andrà verso tipologie di norme che spingono alla trasparenza e vanno a combattere l'evasione fiscale, a questo punto ancora di più il settore dovrà spostarsi verso il modello dell'azienda ben strutturata».

Quali saranno le vostre prossime mosse?

«Noi siamo aperti a tutte le partnership, però oggettivamente abbiamo dei numeri che ci consentono di mettere delle asticelle. Valutando per esempio il mercato dei cristalli ci stiamo chiedendo se non sia il caso di costituire un nostro network. Avremmo in tal modo una serie di centri sul territorio nazionale che, oltre alla riparazione/sostituzione dei cristalli, ci consentirebbero di ottimizzare anche altre operazioni, ad esempio l'installazione della scatola nera o l'utilizzo delle cosiddette macchine levabollini per ridurre il costo delle riparazioni dei sinistri grandine». ■