

STRATEGIE PER RIMANERE CENTRALI

di FABRIZIO AURILIA

LA CAPACITÀ D'INVESTIMENTO, L'ABILITÀ DI CAMBIARE MENTALITÀ E CULTURA AZIENDALE, LE STRATEGIE PER RESTARE COMPETITIVI NEL PRESENTE SPERIMENTANDO POSSIBILITÀ CHE SI CONCRETIZZERANNO SOLO TRA DIECI ANNI: IL LAVORO DELLE COMPAGNIE ALLE PRESE CON L'INNOVAZIONE NON È MAI STATO COSÌ COMPLESSO ED ETEROGENEO

L'innovazione richiede tempi veloci, ma anche una particolare capacità di realizzazione in compagnie spesso complesse per organizzazione, sistemi e approccio culturale. Non basta quindi la capacità d'investimento per primeggiare nelle sfide del futuro. Quello che fanno le compagnie in casa non è sufficiente, e quindi la capacità di scelta, nel *mare magnum* delle possibilità d'investimento, diventa essenziale. Selezionare, prevedere, capire quali difficoltà ci potranno essere in futuro in un determinato mercato rientra nelle competenze dei manager delle compagnie, chiamati oggi a scegliere le strade che condurranno al successo domani.

Il tema, però, è anche come faranno le compagnie a rimanere centrali nel proprio business, parlando con i clienti anche attraverso nuovi operatori. Una sfida che entra nelle strategie per l'evoluzione del modello di business, e che ha acceso la tavola rotonda del mattino, moderata dal direttore di *Insurance Review*, **Maria Rosa Alaggio**.

LA MALEDIZIONE DELL'AUTO

Il primo argomento è la capacità d'investimento in innovazione, questione che, apparentemente, non dovrebbe preoccupare le grandi compagnie. In realtà, ha spiegato **Giacomo Lovati**, amministratore delegato di Alfa Evolution Technology, di Pronto Assistance Servizi, di Linear Assicurazioni e direttore insurance e telematic services di **UnipolSai**, la cosa non è semplice perché nelle aziende, com'è naturale, c'è una forte logica di priorità che spinge a guardare e privilegiare,

nelle scelte strategiche, il business più profittevole in un determinato momento. Ecco, il settore assicurativo vive un paradosso che potrebbe essere definito la "maledizione dell'auto": il settore motor resta il principale mercato assicurativo, da cui dipende una parte significativa delle marginalità, nonostante segnali di stagnamento se non di progressivo calo. È una peculiarità con cui è oggettivamente difficile fare i conti, e che può essere aggirata solo "non ragionando con un ritorno dell'investimento nel breve", ha precisato Lovati. "È fondamentale – ha detto – che le compagnie non limitino i loro investimenti al ramo auto ma che tengano in considerazione business che oggi hanno un peso limitato ma buone potenzialità di sviluppo in futuro".





Da sinistra: **Pedro Bernardo Santos**, direttore generale di G-Evolution (Groupama Assicurazioni); **Simone Ranucci Brandimarte**, co-founder e presidente di Yolo; **Maria Rosa Alaggio**, direttore di Insurance Review; **Giacomo Gigantiello**, transformation director di Axa Italia; **Giacomo Lovati**, amministratore delegato di Alfa Evolution Technology, di Pronto Assistance Servizi, di Linear Assicurazioni e direttore insurance e telematic services di UnipolSai; **Massimiliano Mascoli**, responsabile insurtech, business execution e affari internazionali di Sara Assicurazioni

LA PAROLA CHIAVE È SINCRONIA

Il tema della telematica è paradigmatico di questo meccanismo. Le compagnie stanno ancora capitalizzando molto, soprattutto quelle che si sono mosse in anticipo, pur sapendo che il modello sta già cambiando.

“La parola chiave è sincronia, non velocità”, ha sentenziato **Pedro Bernardo Santos**, direttore generale di **G-Evolution** (società di **Groupama Assicurazioni**) intervenendo sulla questione dei tempi dell’innovazione. Secondo il manager la strategia è importante, ma lo è ancora di più la messa a terra. “Tradizione e innovazione creano sincronia quando la seconda si applica anche alla cultura aziendale e non solo alla tecnologia e all’operatività”. Ma non è facile far correre tutta l’azienda alla stessa velocità, quando le legacy dei sistemi e anni di storia si stratificano nei processi.

Un punto di riferimento per l’innovazione di molte compagnie è **Ping An**, la principale compagnia cinese, capace di essere agile e snella pur con un’organizzazione importante e una grande massa di clienti.

RITORNI A BREVE E LUNGO TERMINE

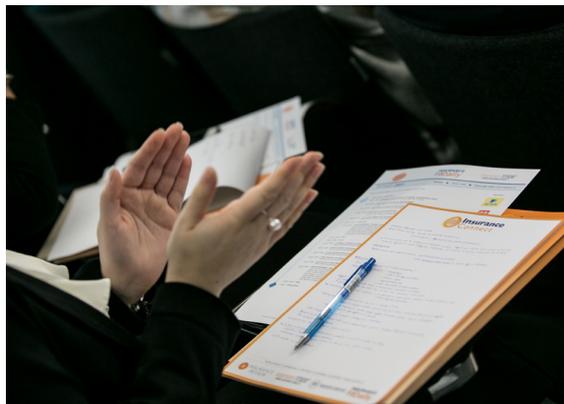
L’investimento è, ancora una volta, centrale per ritorni sia a breve sia a lungo termine. “**Axa Italia** – ha raccontato **Giacomo Gigantiello**, transformation director della compagnia – investe 100 milioni di euro in tre anni, focalizzati su innovazione per il cliente, tecnologie avanzate e distribuzione. Ogni volta che progettiamo un investimento in innovazione guardiamo a come produrre il maggior beneficio per i clienti, e non unicamente a come la tecnologia può migliorare i nostri sistemi”. Un esempio è *Fizzy*, la prima polizza viaggio al mondo basata sulla *blockchain* che prevede il rimborso automatico in caso di ritardo dell’aereo: “si tratta – ha precisato – di un’innovazione molto importante lato cliente, perché rivoluziona il tradizionale processo di liquidazione”.

Al di là dell’esempio di *Fizzy*, nel breve termine i ritorni degli investimenti di Axa Italia si sono visti, per citare qualche numero, in tutti i segmenti chiave, protezione vita (+50%), salute (+9%), aziende (+3%). Poi

ci sono ritorni più a lungo termine che riguardano soprattutto in che modo la compagnia viene percepita: da liquidatore dei sinistri a partner di vita dei clienti.

COLLABORARE CON CHI CONOSCE I CLIENTI

C'è, peraltro, un evidente tema di metrica: se le compagnie continueranno a far dipendere ogni strategia dal rapporto sinistri/premi, l'innovazione sarà inevitabilmente di corto respiro. "Con un consumatore che a breve sarà digitale al 100%, la metrica principale da seguire è quella che esprime la *customer satisfaction*", ha spiegato **Simone Ranucci Brandimarte**, co-founder e presidente di **Yolo**. Per farlo, è essenziale riprendere il concetto di ecosistema: "implementare la *open insurance* per collaborare con chi conosce il cliente".



"Negli ultimi anni – ha spiegato – è emerso sempre più chiaramente cosa deve avvenire per adeguare il prodotto assicurativo alle attese dei consumatori: occorre un'offerta trasparente, chiara, con una grande componente di servizio e una gestione sinistri più efficace.

UN GIOCATTOLO PERFETTO

Gli investimenti in tecnologia non sono in contrasto con quelli dedicati agli agenti. "Il 90% dei nostri investimenti in innovazione sono dedicati alla rete agenziale", ha spiegato Massimiliano Mascoli, responsabile insurtech, business execution e affari internazionali di Sara Assicurazioni, parlando di come gli intermediari tradizionali possono entrare nei nuovi ecosistemi delle compagnie. "Abbiamo preso iniziative molto importanti – ha detto – sull'automotive e sulla telematica anche per liberare le agenzie dalle attività a basso valore aggiunto. La nostra sperimentazione sull'*instant insurance* con Yolo è stata percepita dagli agenti non come una minaccia ma come un'opportunità per una collocazione diversa del brand: un modo di avvicinare nuovi prospect".

La tendenza delle compagnie tradizionali si conferma quindi quella di tenere insieme innovazione e tradizione. Pedro Bernardo Santos, direttore generale di G-Evolution (Groupama Assicurazioni), ha sintetizzato così la visione della compagnia: "con la tecnologia puoi costruire un giocattolo perfetto, ma se non ci sono i bambini che giocano il giocattolo non serve a niente".



Da questa preconditione nascono la *microinsurance* e l'*instant insurance*". Come dire: prima si sviluppa il bisogno e poi il metodo migliore per soddisfarlo.

TRASFORMAZIONE DIGITALE: PRIORITÀ ASSOLUTA

Emerge, però, il tema delle competenze da creare, in un settore in cui le legacy aziendali sono ingombranti. Le soluzioni sono nelle collaborazioni con terze parti, cercando la competenza di chi è vicino a un consumatore digitale. Molto dipende, ha concluso Ranucci Brandimarte, dalla leadership, "che deve fare dell'innovazione uno dei principali kpi aziendali".

Trasformazione digitale è prima di tutto un approccio culturale diverso: "la legacy non è solo nei sistemi ma anche nelle nostre teste", ha commentato **Massimiliano Mascoli**, responsabile insurtech, business execution e affari internazionali di **Sara Assicurazioni**, parlando di come, dall'arrivo dell'ad, **Alberto Tosti**, sia iniziata in Sara la trasformazione digitale. "Quando

Tosti si è insediato alla guida della compagnia ha preso la decisione strategica di dare priorità assoluta alla trasformazione digitale, e in questo la tecnologia cloud è stata essenziale". A gennaio di quest'anno Sara ha completato la migrazione di tutti i propri sistemi informatici nella nuvola: "alcuni applicativi sono stati riscritti da zero, come quello agenziale per i sinistri e per l'underwriting".

La tecnologia cloud, poi, è stata un abilitatore importante per quanto riguarda la mobilità: "i nostri agenti – ha detto Mascoli – possono fare tutto in mobilità, dalla sottoscrizione della polizza all'apertura dei sinistri".

UNA DISTRIBUZIONE DIVERSA

In tutto questo, i manager intervenuti alla tavola rotonda hanno concordato sul fatto che il ruolo dell'agente resterà centrale in un mercato come quello italiano. Certamente, però, il modo di gestire i propri clienti dovrà evolversi, e le compagnie dovranno assisterli in questa complessa transizione che già sta in parte avvenendo.

Lovati ha rilevato come le reti agenziali non possano pensare di rimanere l'unico canale distributivo in Italia nei prossimi 30 anni e debbano quindi capire che le compagnie, se vogliono continuare a fare business, devono affiancare loro altri canali. Attraverso lo sviluppo degli ecosistemi di servizio collegati alle polizze, le imprese possono aprire agli agenti nuove fonti di ricavi. Ecco, quindi, che 700 agenzie UnipolSai già oggi vendono autoveicoli con la formula del noleggio a lungo termine, mentre altri 300 agenti vendono contratti luce e gas, perché il rapporto e la relazione di lunga durata stabilita con il cliente permettono loro di veicolare anche questi tipi di servizi.