

DUE APPROCCI DIVERSI AGLI ECOSISTEMI

di BENIAMINO MUSTO

ALBERTO BUSETTO DI GENERALI JENIOT, E GIACOMO LOVATI DI UNIPOLSAI, HANNO PARLATO DI DUE POSSIBILI MODELLI INTERPRETATIVI: DA UN LATO QUELLO DI GENERALI, CHE PREDILIGE STRINGERE ACCORDI CON OPERATORI ESTERNI AL MONDO ASSICURATIVO (AD ESEMPIO TELEPASS); DALL'ALTRO UNIPOL, CHE GESTISCE INTERNAMENTE LE ATTIVITÀ ATTRAVERSO SOCIETÀ APPARTENENTI AL GRUPPO, DAI RICAMBI AUTO AL NOLEGGIO A LUNGO TERMINE

Due approcci diversi e due modelli a confronto. Dietro all'organizzazione di un ecosistema possono esserci filosofie di pensiero apparentemente agli antipodi, perché devono necessariamente sposarsi con le caratteristiche di chi lo orchestra. A raccontare come è possibile declinare questa strategia a seconda dei propri obiettivi sono stati da un lato **Alberto Busetto**, amministratore delegato e general manager di **Generali Jeniot**, e dall'altro **Giacomo Lovati**, chief beyond insurance officer di **UnipolSai**.

Se il modello seguito dal gruppo **Generali** è quello di stringere partnership con operatori esterni al mondo assicurativo, diverso è l'approccio del gruppo **Unipol**, che gestisce internamente tutte le attività dell'ecosistema attraverso diverse società del gruppo che, come ha spiegato Lovati, sono in grado di generare marginalità. Il percorso di Unipol, ha ricordato Lovati, parte da lontano, cioè dall'introduzione delle black box, device di cui il gruppo è stato pioniere: i dispositivi hanno permesso di comprendere i comportamenti dei clienti e di costruire servizi strettamente connessi alla polizza assicurativa. "La nostra filosofia – ha spiegato Lovati – è da sempre quella di realizzare al nostro interno tutto ciò di cui abbiamo una capacità in casa. Noi – ha aggiunto – vediamo la mobilità con l'ottica di un'azienda. I servizi che vendiamo devono generare marginalità. Pertanto la nostra logica è quella di stringere partnership soltanto laddove non abbiamo capacità, o dove

le possibilità di marginalità sono ridotte". Generali ha invece un approccio diverso. Busetto, in premessa, ha ricordato le tante specialties del gruppo Generali quali componenti interne di ecosistema, come esempio **Europ Assistance** nell'assistenza stradale, **Das** nella tutela legale, e ovviamente Jeniot per quanto riguarda le tecnologie data-driven. Tuttavia, ha spiegato, "per noi la mobilità è un ambito in cui gli attori in campo saranno inevitabilmente moltissimi, in uno scenario in cui le modalità di interazione si moltiplicheranno". In senso più ampio, ha aggiunto Busetto, "riteniamo che i player di riferimento nella mobilità abbiano investito risorse incommensurabili rispetto a quanto abbiamo fatto noi, e pertanto hanno un livello di conoscenza del cliente superiore al nostro. In questo senso noi cerchiamo di stringere collaborazioni che non siano tattiche ma strategiche, il che vuol dire che la partnership deve generare valore per entrambi i partner".

DUE PRODOTTI A CONFRONTO

Gli esempi concreti su come vengono declinate nella pratica queste due filosofie sono rappresentati da due dispositivi: da un lato **Unipol Move** di UnipolSai, dall'altro **Next** di Generali e **Telepass**.

Lanciato lo scorso marzo, il dispositivo di telepedaggio di Unipol a oggi ha già raggiunto circa 400mila clienti. "Siamo convinti che, in un paese come l'Italia, per ancora parecchi anni le persone useranno un'autovettura

a uso esclusivo”, ha detto Lovati, aggiungendo che per il gruppo bolognese questo dispositivo, “molto facile da vendere” risulta fondamentale anche “per diffondere la nostra filosofia del *vehicle as a service*. Unipol Move per noi è un grande vantaggio perché è un entry point molto facile per coinvolgere il cliente anche su altro”. Lovati ha rivelato che il 34% di coloro che lo hanno acquistato non era cliente UnipolSai. Tradotto in numeri, si parla di 112mila clienti nuovi entrati nel mondo Unipol, e tra questi sono stati conclusi 22mila nuovi contratti assicurativi. Lovati ha ribadito che Unipol Move è un tassello fondamentale della strategia del gruppo, affermando che l’obiettivo è quello di raggiungere i due milioni di clienti. “E da gennaio 2023 – ha annunciato – inizieremo a offrire diversi servizi aggiuntivi, come ad esempio il cambio gomme, la revisione o la visita medica per il rinnovo della patente”. Una strategia che ha come obiettivo finale quello di “portare quanti più clienti possibili nel noleggio a lungo termine”.

Per quanto riguarda il prodotto di Generali Italia e Telepass, Busetto ha spiegato che Next “è il risultato dell’unione delle eccellenze di entrambi i nostri mondi. Next – ha aggiunto – è un esempio concreto di co-creazione industriale di un elemento nuovo e innovativo, articolato su tecnologie brevettate e che, a oggi, non ha confronto a livello internazionale”. Questo si inquadra in una logica di “perfetta integrazione con lo spirito dell’approccio all’insurance di Generali di *value for money* per il cliente, in una logica in cui i servizi si integrano e creano valore nella polizza”. Il risultato ottenuto, ha spiegato Busetto, è stato soddisfacente per entrambi i partner del progetto. “I tre quarti dei clienti che abbiamo raggiunto con questo servizio sono nuovi sia per Generali, sia per Telepass. E questo – ha detto – è un esempio di come Next sia in perfetta sinergia con gli intenti di entrambi gli operatori”. E sebbene Telepass venda anche servizi inerenti all’assicurazione, “c’è uno sforzo di innovazione di business model. La tutela industriale dei reciproci mercati – ha osservato Busetto – viene cablata nel modello industriale nuovo di un oggetto che prima non esisteva”.

NUOVI FRONTI DI INNOVAZIONE

Ma l’organizzazione di un ecosistema non permette soltanto l’acquisizione di nuovi clienti, ma anche il



Da sinistra: **Giacomo Lovati**, chief beyond insurance officer di UnipolSai; **Maria Rosa Alaggio**, direttore di Insurance Review e **Alberto Busetto**, amministratore delegato e general manager di Generali Jeniot

contenimento dei costi. Su quelli dei sinistri, ad esempio, Unipol lavora da anni usando i dati provenienti dalle black box per ottimizzare tutto il ciclo di gestione del claim. “Per noi – ha detto Lovati – non è importante l’oggetto scatola nera in sé, ma tutto il processo che parte dalla black box”. Ma non è solo il sapiente uso dei dati l’unica forma di contenimento dei costi. “Grazie ai nostri asset proprietari abbiamo internalizzato una serie di processi, ad esempio nei ricambi, che ci consentono di calmierare i costi”. Lovati cita una modalità singolare e piuttosto innovativa, come quella di acquistare auto di seconda mano per usarle come pezzi di ricambio, “una sorta di sfasciacarrozze 5.0”, ha commentato.

Sul fronte del Leone di Trieste, Busetto ha citato le sinergie che possono essere attivate a livello internazionale: “l’investimento che Generali ha fatto in Jeniot ha permesso di creare una sorta di centro di competenza per la mobilità, che offre servizi su cinque paesi oltre all’Italia”. In questo ambito, i servizi di mobilità collegati al digitale “sono il primo degli strumenti – ha detto – ma i mercati sono molto diversi da paese a paese. Riteniamo che sia sempre più necessario scalare il concetto di tecnologia applicata alla mobilità con un’integrazione profonda che può offrire servizi integrati a valore aggiunto”.

