

STRATEGIE DI SVILUPPO A CONFRONTO

di BENIAMINO MUSTO

IL PESO CRESCENTE DELLA COMPONENTE DI SERVIZIO E LA DIFFUSIONE DEI DISPOSITIVI TELEMATICI STANNO DANDO ALL'ASSICURAZIONE LA POSSIBILITÀ DI UN'OFFERTA PIÙ EVOLUTA, STABILENDO UNA RELAZIONE PIÙ PROFONDA CON IL CLIENTE, ANCHE IN AMBITI DIVERSI RISPETTO ALL'RC AUTO. PER AFFRONTARE LO SCENARIO CHE STA EMERGENDO SERVE UN NUOVO PARADIGMA DI COMPETENZE PER GESTIRE LE MODERNE PROBLEMATICHE: SU TUTTE, QUELLA LEGATA ALLA GESTIONE DEI DATI

Prodotti innovativi che sfruttano la telematica anche in aree diverse dall'Rc auto. Capacità di attrarre talenti. Un approccio nuovo al marketing. Sono soltanto alcuni degli ambiti di confronto, per le compagnie, sul terreno dell'innovazione. Sebbene ogni player abbia una propria distintiva strategia di sviluppo, esistono alcune direttrici comuni che muovono i diversi approcci. Perché comuni sono le sfide e le potenzialità di un mercato in rapida evoluzione. La tavola rotonda conclusiva del convegno ha provato a tracciare una sintesi dei tanti temi affrontati nella giornata, analizzando gli strumenti che al momento stanno ridefinendo il concetto di innovazione nel settore assicurativo.

POLIZZE SALUTE, MENO DIFFIDENZE E PIÙ BISOGNI

Punto di partenza, la telematica. Una tecnologia che può trovare un crescente ambito di applicazione nelle polizze sanitarie. Secondo **Giuseppe Turchetti**, professore presso la **Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa**, i tempi sono maturi. "Oggi – spiega – sono cadute molte barriere che per decenni hanno impedito lo sviluppo di questo mercato, imputabile a una profonda fiducia dei cittadini nella protezione offerta dal *Servizio sanitario nazionale*, ma anche a uno scarso impegno da parte dell'industria assicurativa". Compagnie che invece, ora, tornano a guardare a questo business con interesse. "Nello scenario attuale – osserva Turchetti – la



tecnologia può superare quelli che in passato erano dei limiti. Ad esempio eliminando gli effetti negativi dell'asimmetria informativa in termini di selezione avversa". Grazie alla possibilità di effettuare un monitoraggio oggettivo di molti parametri della vita quotidiana (non solo clinici, ma più in generale riferiti allo stile di vita) si possono ridurre molti dei timori che hanno frenato un'offerta evoluta da parte delle compagnie.



Da sinistra: **Yuri Narozniak**, vice direttore generale di Groupama Assicurazioni; **Andrea Battista**, amministratore delegato di Eurovita; **Maria Rosa Alaggio**, direttore di Insurance Review e Insurance Trade; **Alessandro Scarfò**, amministratore delegato di Intesa Sanpaolo Assicura e **Giuseppe Turchetti**, docente alla Scuola superiore Sant'Anna di Pisa

LE OPPORTUNITÀ CHE LE RETI DEVONO COGLIERE

Con il crescente peso della componente di servizio, il business assicurativo deve poter contare sempre di più sui suoi rappresentanti sul territorio: i canali distributivi. Nel corso della tavola rotonda si è provato a ragionare su come la bancassicurazione e il canale agenziale potranno interpretare l'innovazione. Secondo Alessandro Scarfò, ad di Intesa Sanpaolo Assicura, la banca ha il vantaggio di operare in una logica di *one stop shop*, in cui il cliente può trovare la risposta ai propri bisogni in maniera integrata. Appoggiando i prodotti assicurativi su una relazione di tipo bancario pre-esistente. "Da questo punto di vista - spiega - la molteplicità di dati disponibili offre la possibilità di essere aggressivi e puntuali nella proposizione di prodotti, ottimizzando cross selling, up selling e gli elementi di tariffazione. In prospettiva - conclude - credo sia questo il vero elemento distintivo del canale bancario rispetto ad altri".

Secondo Andrea Battista, ad di Eurovita, un vantaggio specifico del canale bancario è che "è stato tra i primi a investire in una forte innovazione tecnologica come la firma grafometrica". Battista cita poi un ulteriore elemento specifico, riguardante i prodotti vita, che anche per dinamiche contingenti

(come i bassi tassi di interesse) "sta portando a un cambiamento di appetibilità dei prodotti assicurativi, che rappresenta una frontiera nuova nel rapporto tra banca e assicurazione".

Yuri Narozniak, vice dg di Groupama Assicurazioni, mette l'accento sulla necessità per le reti agenziali di saper farsi interpreti del cambiamento: "è un'opportunità storica per cambiare l'immagine dell'assicurazione. L'agente ha il grande vantaggio di conoscere fisicamente il cliente, non solo attraverso i dati. Ma deve essere in grado di utilizzare l'offerta dei servizi offerti in modo *addictive*".

Dato per assodato il tema della multicanalità, Giuseppe Turchetti, docente alla Scuola superiore Sant'Anna di Pisa, osserva come il terreno su cui occorre fare dei passi avanti non è tanto quello delle strategie distributive in senso stretto, ma quello del marketing. "L'utente finale è molto più informato, ma anche più fragile. Inoltre, una compagnia oggi non ha come più come competitor diretto un'altra assicurazione o una banca: ha aziende delle telecomunicazioni, case farmaceutiche, player IT". Pertanto, "serve un approccio di marketing nuovo, con strumenti di analisi più raffinati che permettano alle imprese di confrontarsi con player non tradizionali".

COME FAR EVOLVERE L'OFFERTA

Una conferma di quanto affermato da Turchetti arriva dal vice direttore generale di **Groupama Assicurazioni**, **Yuri Narozniak**, che sottolinea il veloce cambiamento apportato al mercato dai dispositivi connessi a internet (il cosiddetto *Internet of things*). “Questo amplia la possibilità di offrire servizi e assistenza – spiega – modificando anche il posizionamento degli assicuratori”.

Ma modificare il proprio posizionamento, oggi, significa anche prendere atto dell'esistenza di un welfare privato totalmente a carico delle famiglie. Lo ricorda **Alessandro Scarfò**, amministratore delegato di **Intesa Sanpaolo Assicura**, sottolineando che, a fronte di una spesa a carico dello Stato pari al 9% del Pil, gli impieghi *out of pocket* per salute e assistenza a carico delle famiglie italiane (si pensi alle 800 mila badanti operanti in Italia) rappresentano ben il 3% del Pil. “Bisogna mettere in campo risposte efficaci. Ad esempio, costruendo un'offerta di prodotti assicurativi più evoluta, con più prodotti in grado di rispondere a esigenze basiche”. In questo senso, spiega Scarfò, gli assicuratori “possono agire da centrale di acquisto, andando incontro alle necessità delle famiglie, orientando meglio la loro spesa. L'offerta potrebbe basarsi su prodotti e servizi che tutelino tutti gli aspetti *out of pocket* in ambiti come il *daily care*, le visite specialistiche o le cure odontoiatriche. Credo che ci sia spazio anche per aprire il business a quei clienti tradizionalmente considerati non assicurabili”.

Più prudente la visione dell'amministratore delegato di **Eurovita**, **Andrea Battista**, secondo cui “è necessario settare bene le aspettative. È difficile che alcune dinamiche possano cambiare dall'oggi al domani. È un cammino molto lungo, per cui serve un passaggio culturale”. Battista sottolinea anche che “le potenzialità offerte da un dialogo più costante con il cliente, oggi, sono esponenzialmente cresciute. Questo – evidenzia – è un aspetto fondamentale per le compagnie, forse anche più importante dell'innovazione di prodotto e di servizio. Da qui passa la strada per portare all'interno della previdenza un concetto di welfare integrato”.



NUOVA RELAZIONE TRA ASSICURATORE E ASSICURATO

Un dialogo più costante tra compagnia e cliente, tradotto in pratica, significa anche spostare l'asticella della relazione dal risarcimento alla prevenzione. Su questo punto, Narozniak cita la *homebox* di Groupama, la centralina che tiene sotto controllo l'abitazione, e che “ha rappresentato una leva di sviluppo notevole: in soli cinque mesi abbiamo venduto circa 3000 polizze”. Lo stesso discorso vale per *MyAngel*, la app della compagnia, che dal suo lancio (ottobre 2015) è stata scaricata 25 mila volte, ma soprattutto per la *black box*, che, rivela Narozniak, “ormai pesa sul flusso di *new business* per il 35%, e al Sud per il 70%”. L'utilizzo strategico di queste nuove tecnologie “ci offre l'opportunità di riposizionare i nostri servizi non tanto a valle, quanto a monte. Perché l'esperienza del cliente non è più legata alla logica traumatica del sinistro ma spostandosi sulla prevenzione riesce a diventare positiva. Cambiando così completamente la relazione tra assicurazione e assicurato”. In questa nuova prospettiva, secondo Scarfò, la polizza diventa “uno dei vari elementi da integrare. A volte – sostiene – vale la pena proporre al cliente ulteriori servizi non inclusi nella polizza. Que-



sto significa poter avere una ristrutturazione dei flussi di redditività, cioè *fee* di servizio che hanno un doppio vantaggio: sono addizionali, cioè aumentano il ticket verso il cliente, e non hanno la ciclicità del business assicurativo. E, quindi, hanno elementi di stabilizzazione che aiutano”.

UN INEDITO PARADIGMA DI COMPETENZE

Un'altra opportunità che si presenta grazie ai servizi in abbinamento alla polizza è quella della fidelizzazione, “perché danno al cliente un'evidenza di *customer experience*”, osserva Scarfò. Abbinare dei servizi significa far percepire una relazione con l'assicurazione, cambiare il paradigma delle competenze.

Per Battista il passaggio chiave sta nell'integrazione del servizio nella catena di valore, per due motivi in particolare: “il primo è che integrando si porta marginalità nella catena del valore assicurativo, e questo non può essere dato per scontato; il secondo punto di vista è che la componente di servizio offre un'opportunità storica all'assicurazione per recuperare immagine e reputazione”. Secondo l'ad di Eurovita, il settore sconta uno scarso apprezzamento strutturale da parte

dei clienti, fondato su alcune ragioni funzionali: pochi contatti e, prevalentemente, al momento del pagamento.

CONDIVISIONE DEI RISCHI ADDIO?

Se il baricentro della relazione si sposta sempre di più sulla componente di servizio, la missione dell'assicurazione è destinata a cambiare? Secondo Scarfò, probabilmente, si parlerà sempre meno di mutualità. “La raccolta di dati aiuta a profilare il cliente e quindi costruire un'offerta estremamente appropriata. Anche nelle polizze salute, il *pricing* può essere tarato in funzione del rischio che sto correndo. Quindi, pur non scomparendo, la mutualità sarà tarata su *cluster* di clienti sempre più ridotti e precisi”. Per Turchetti ciò che si perde sulla mutualità si guadagna su un tema fondante del mondo assicurativo: la responsabilizzazione dell'assicurato. Perché il tema dell'azzardo morale è meno perseguibile da parte dell'assicurato, che non può mentire e quindi l'utente finale necessariamente è portato a essere più responsabilizzato.

PIÙ ATTENZIONE ALLA GESTIONE DEI DATI

Assieme alle tante opportunità, l'enorme mole di dati a disposizione degli assicuratori comporta anche varie criticità, prima tra tutte quella legata alla privacy. Secondo Scarfò, il tema della gestione dei dati può potenzialmente giungere anche a minare l'efficacia delle strategie. “Quando ci si sposta dai dati della black box alla trasmissione dei dati biometrici sanitari, il livello di sensibilità si alza a dismisura. Io credo che, sia a livello di regolatore sia a livello di singole aziende, la sensibilità su questi temi sia ancora bassa. Ma – sottolinea – è un tema su cui sarà fondamentale dare le massime garanzie”. Anche per Narozniak si tratta di un fattore di rischio significativo, anche se il vice dg di Groupama ritiene che il vero problema stia “nel nostro sistema di sicurezza, cioè, nelle modalità con cui gestiamo il rischio di incolumità dei dati, il sistema IT e i processi. Il tema è dunque quello dei rischi operativi, un ambito che il regolatore andrà sempre di più a coprire”.

