

AVIVA E L'INNOVAZIONE DISRUPTIVE

di FABRIZIO AURILIA

LA COMPAGNIA HA SCELTO DI RIVOLUZIONARE IL PROPRIO MODELLO DI BUSINESS, CREANDO DA ZERO UN PROGETTO TOTALMENTE DIGITALE. NE HA PARLATO AL CONVEGNO VITTORIO GIUSTI, CHIEF OPERATING OFFICER DELLA COMPAGNIA IN ITALIA, INTERVISTATO DA MARIA ROSA ALAGGIO

A volte, a guardare il mercato, i prodotti e le strategie dei concorrenti, si rischia di perdere di vista ciò che occorre, invece, avere sempre ben presente: i clienti. L'autoreferenzialità è un'opzione da rifuggire: “gli ecosistemi, in cui al centro dovrebbe esserci il cliente, rischiano di trasformarsi in *egosistemi*, in cui al centro c'è la compagnia”. Con questa definizione, **Vittorio Giusti**, chief operating officer di **Aviva Italia**, ha sintetizzato l'inizio di una nuova fase della compagnia, che ha coinciso con un profondo ripensamento del modello di business. “Abbiamo analizzato e scomposto tutte le fasi della catena del valore”, ha detto, identificando “il cono d'ombra” nella fase iniziale del processo, cioè “nella scoperta del bisogno da parte dei clienti”.

ESSERCI O NON ESSERCI (SU GOOGLE)

Secondo Giusti, il mercato assicurativo, in generale, non è stato capace di “popolare quella fase di scoperta del bisogno di protezione”. Il coo di Aviva Italia ha proposto un esempio di questa mancanza: “se si cerca su **Google** come proteggersi dai furti in appartamento, le soluzioni assicurative compaiono solo alla terza pagina di ricerca, il che equivale a non esistere”. L'assicuratore, che è sempre più sofisticato nel fornire strumenti e servizi complementari alla polizza, paradossalmente, non è presente sui canali digitali, banalmente su Google, cioè “nella tecnologia più matura che sta cambiando il mondo”.

Cosa fare allora? Giusti propone di interpretare il futuro “attraverso un'innovazione *disruptive*, radicale, che cambia tutto il processo”. Due esempi in Aviva cercano di realizzare quest'idea.

AVIVAPLUS SI ACCENDE E SI SPEGNE

Il primo è la piattaforma *AvivaPlus*, che dallo scorso 2 gennaio è operativa per tutti canali di vendita e che ha gli agenti come primo canale di distribuzione. La piattaforma “somiglia a **Netflix**”, ha spiegato Giusti, per-





Vittorio Giusti, chief operating officer di Aviva Italia

L'ASSICURATORE FORTE

Il tema delle collaborazioni, del saper creare e governare gli ecosistemi basati sulle piattaforme digitali, è di grande attualità nel mercato assicurativo. Il timore dei più pessimisti è, però, che in un sistema ampio e strutturato di servizi al consumatore, l'assicurazione possa ritrovarsi in un angolo. Vittorio Giusti, chief operating officer di Aviva Italia, ribalta questa preoccupazione, facendo emergere il ruolo forte dell'assicuratore. Secondo il coo della compagnia, le imprese dovrebbero, semmai, "trasformare in ancillari all'assicurazione gli altri servizi proposti nell'ecosistema". Come dire: è l'assicuratore che deve governare l'ecosistema.

Giusti non teme, di conseguenza i *big tech*, Amazon, Google ecc., che potrebbero voler entrare nel mercato delle polizze ed essere quindi loro a dare le carte: "il nostro essere *compliant* in 120 Paesi - ha ricordato - ci dà una marcia in più rispetto ai colossi delle tecnologie che non hanno le nostre competenze".

Le assicurazioni devono essere più coraggiose quando si parla di innovazione e ammettere la possibilità di sbagliare sperimentando cose nuove, senza farne una tragedia in caso di insuccesso: "è l'atteggiamento che dobbiamo cambiare", ha concluso Giusti.

ché propone il prodotto assicurativo in modo semplice, annullando la rateizzazione dell'annualità del pagamento del premio, e dando al cliente la possibilità di fare "switch on e switch off" delle garanzie. "AvivaPlus - ha sottolineato Giusti - è nata in meno di un anno: invece di fare innovazione incrementale, cercando di adattare la nuova tecnologia ai vecchi processi, abbiamo pensato a un progetto da zero, come fossimo una start up, ma con le capacità della grande azienda".

L'INNOVAZIONE SI FA (ANCHE) PER DECRETO

Il secondo e ultimo esempio chiama in causa la necessità di semplificazione dei contratti.

Il concetto di semplificazione va di moda quanto quello della centralità del cliente. Ma non è semplice per una compagnia cambiare radicalmente il modo di comunicare e di veicolare contratti che devono rispettare rigide norme di adeguatezza giuridica. Che fare, quindi, quando anche la regolamentazione non aiuta il settore a essere attrattivo? Secondo Giusti, il regolatore non è un problema, giacché su alcuni temi si è dimostrato più moderno degli stessi assicuratori: "l'innovazione, si dice talvolta, si fa per decreto", ha ricordato il manager.

LINGUAGGI COMPRESIBILI

"Spesso - ha continuato - ci nascondiamo dietro al regolatore, dimenticando che un approccio davvero digitale può far superare certi problemi".

Aviva ha pensato, quindi, a "una polizza digitale che nasce e muore online" e per farlo ha iniziato una collaborazione con una società di semplificazione dei linguaggi e di *compliance*. Il nuovo modello contrattuale di Aviva è pensato per essere fruito totalmente online, su smartphone e tablet. "Bisogna fare cose semplici e tradurre tutto in un linguaggio altrettanto semplice", ha chiosato Giusti.

