

INNOVARE NON È UN ESERCIZIO INTELLETTUALE

di BENIAMINO MUSTO

SECONDO MASSIMILIANO SODANO, PRINCIPAL DI BOSTON CONSULTING, LAVORARE AL CAMBIAMENTO È INDISPENSABILE SE LE COMPAGNIE VOGLIONO PRESERVARE I BUONI RISULTATI TECNICI ED ECONOMICI OTTENUTI NEL 2013: PERCHÉ L'INNOVAZIONE SIA DAVVERO EFFICACE È NECESSARIO ACCOGLIERLA NEL DNA DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE. ECCO COME

Attraverso il qr code di questa sezione puoi accedere ai video su www.insurancetrade.it



Massimiliano Sodano,
principal di Boston Consulting group



Il 2013 è stato uno degli anni migliori, in termini di profitto, per le imprese assicurative che operano in Italia. “Se tutto va per il verso giusto, perché le compagnie dovrebbero pensare a innovare”? A dare il via al convegno di **Insurance Connect** sull'innovazione come volano per la crescita è stata questa provocazione con cui **Massimiliano Sodano**, principal di **Boston Consulting group** (Bcg), ha animato la platea. Il suo riferimento è preso direttamente dal *Gattopardo*, celeberrimo capolavoro di **Giuseppe Tomasi di Lampedusa**: “Se si vuole che tutto resti come è, bisogna che tutto cambi”, spiega. Ma è necessario fare attenzione, perché “innovare di per sé non garantisce nulla. L'innovazione – avverte Sodano – deve essere riferita a ciò che essa può economicamente generare”. Parola affascinante, spesso associata ai *brand* tecnologici, l'innovazione può essere messa in pratica da qualsiasi tipo di azienda: un esempio citato da Sodano è quello dell'americana **Starbucks**, che ha saputo interpretare il cambiamento continuando a fare ciò che ha sempre fatto: vendere caffè ma in modo diverso. Un termine, quello protagonista del convegno che, spiega Sodano, “si tende a legare solo ai prodotti. Ma esiste un altrettanto efficace tipo di innovazione: quella legata ai processi”. Anche in questo caso, il principal di Bcg cita un'azienda Usa, **DuPont**, che per prima, agli inizi del '900 ha disposto un piano di *capital budgeting* per capire su quali progetti allocare i propri investimenti. Un ulteriore ambito da tenere in considerazione è poi la cosiddetta innovazione di *mindset*. “Alcuni, erroneamente, credono che l'innovazione vada relegata in una specifica casella della propria organizzazione interna,

come se solo alcuni settori aziendali debbano poterla sviluppare”. Secondo Sodano, il contributo all’innovazione può arrivare da tutti; l’esempio fornito è quello di **Google**, i cui dipendenti dedicano un giorno alla settimana proprio a questa attività. “Non ci si deve aspettare che arrivi qualcosa dall’alto: è questo lo spirito dell’innovazione diffusa”.

TELEMATICA, DIGITAL E NUOVE ASSET ALLOCATION

Il mercato assicurativo presenta molte sfide, ma anche grosse opportunità: occorre capire come riuscire a coglierle. Come primo esempio, in termini di prodotto, Sodano cita la telematica. “L’auto si può ancora innovare. Attualmente, in Italia, le polizze con scatola nera coprono il 5% di tutto il parco auto”: è la diffusione più alta a livello mondiale. E Bcg si attende una penetrazione fino al 15% entro il 2015. “Sono circa quattro miliardi di euro di premi e 200 milioni di commissioni per la rete distributiva”. Che la telematica stia conquistando sempre più peso lo testimonia anche l’ampliamento del suo utilizzo, come nel caso di alcune polizze sull’abitazione, in cui l’applicazione di sensori può prevenire rischi di incendio o allagamento. “Il concetto alla base è quello di offrire non più soltanto un prodotto, ma un servizio”. Ma l’innovazione riguarda anche i canali. “Il cliente avrà bisogno di essere trattato sempre di più in maniera ibrida”, osserva Sodano. Si profila dunque un nuovo ruolo per gli intermediari? “Gli agenti devono essere integrati con i nuovi canali, sfruttando l’efficienza del modello digitale”. Tradotto in esempi concreti, si possono usare i *social media* per dare una copertina alla propria attività e relazionarsi con i clienti. Oppure si può utilizzare il tablet per spiegare i termini di una polizza e magari stipularla con la firma digitale. Mentre una possibile innovazione di processo per le compagnie può riguardare la gestione degli investimenti. “La gran parte dei profitti delle imprese – ricorda Sodano – proviene dalla gestione del portafoglio”. Per questo il suggerimento è pensare a un *investment mix* più ampio, fatto da asset allocation più complesse (*alternative fixed income, private pla-*

INTEGRARE I CANALI IN UN MODELLO MULTIACCESS

L’innovazione non deve essere mai fine a se stessa, ma legata a effetti economico-finanziari. “L’ecosistema assicurativo si sta modificando in profondità”, osserva il principal di **Boston Consulting** (Bcg), **Massimiliano Sodano**, che ricorda le sfide a cui è attualmente di fronte il settore: da una parte il vita, sotto pressione sulla marginalità e sull’utilizzo del capitale; dall’altro lato il danni ha espresso un buon andamento tecnico grazie alla bassa frequenza dei sinistri. Quanto ai canali distributivi, i promotori e gli operatori finanziari (banche e Poste) rappresentano una forte sfida per le compagnie tradizionali, senza contare il dinamismo del canale diretto e dei comparatori. Una ricerca realizzata da Bcg osserva come gli agenti si dividano idealmente in due gruppi: da una parte quelli che guardano all’innovazione come opportunità, dall’altra quelli che sono preoccupati dalla discesa del premio medio Rc auto e dalla perdita di commissioni. Ma il consumatore italiano sta esprimendo in modo evidente il bisogno di multicanalità. Questo non significa mettere i canali in competizione tra loro, ma integrarli in un modello multiaccess”.

cement, hedging). E poi c’è il grande tema dei *big data*: “sono molte le aree in cui possono essere utilizzati – osserva – dall’antifrode alla prevenzione dei sinistri, dal digital marketing al cross-selling. Il loro utilizzo inizia ad avere un effetto immediato nei conti tecnici ed economici delle compagnie”. Sodano conclude sottolineando che innovare significa rivedere continuamente il modello di business per preservare crescita e profittabilità: “le compagnie e i distributori devono indirizzare l’innovazione lungo le direttrici di prodotto e servizio, processi, tecnologia e marketing, e accogliere l’innovazione nel dna dell’organizzazione, facendone un tratto distintivo e vissuto delle proprie risorse”.