

AXA, UN NUOVO ECOSISTEMA PER IL CLIENTE

DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE SOCIALE, ACCORDI ED EVOLUZIONE DI UN'OFFERTA SEMPRE PIÙ BASATA SU TECNOLOGIA E SERVIZIO. PER PATRICK COHEN, AD DI AXA ITALIA, LA SFIDA È INTERPRETARE IL CONCETTO DI INNOVAZIONE PER TRASFORMARE L'ASSICURAZIONE, CONTINUANDO A INVESTIRE SULLA RETE AGENZIALE, IN SOGGETTO FRIENDLY PER LA POPOLAZIONE

di MARIA ROSA ALAGGIO

L'assicurazione come un mestiere che migliora la vita delle persone. È questo il concetto su cui costruire un nuovo modo di parlare con il cliente, interpretare e gestire il rischio, formulare e distribuire prodotti. L'impegno del settore assicurativo in questa direzione si esprime, tra le tante attività proposte dalle compagnie nel nostro Paese, con l'esperienza che **Axa Italia** sta sviluppando in termini di *customer centricity*, propensione all'innovazione tecnologica, partnership con soggetti diversi, evoluzione di un'offerta capace di andare oltre l'Rc auto.

A testimoniare in prima persona la necessità di un cambio di prospettiva è **Patrick Cohen**, che a fine novembre 2016 ha assunto la carica di amministratore delegato di Axa Italia, gruppo che oggi conta 1.600 dipendenti, 243 milioni di euro di utile netto consolidato e 6,3 miliardi di euro di premi complessivi.

Dopo aver lavorato a progetti di consulenza strategica per il settore assicurativo in Mc Kinsey Italia e ricoperto ruoli di responsabilità in Zurich e Ge Capital, Cohen, 44 anni, ha raccolto una nuova sfida professionale in un momento di grande cambiamento per l'industria assicurativa nel nostro Paese, e in particolare per gli intermediari che vi operano (vedi box a pag. 18).



Patrick Cohen, ad di Axa Italia

L'annuncio del suo nuovo incarico, inoltre, è coinciso con il momento di maggiore difficoltà di **Mps**, partner bancario di riferimento per la compagnia. Ma oggi il rinnovo della partnership bancassicurativa fino al 2027 testimonia la volontà di Axa Italia di continuare a puntare su un'alleanza da sempre ritenuta strategica, che ha garantito nel tempo una crescita media dell'utile operativo del 10%.

Restano però aperti fronti molto caldi: per cogliere le opportunità di un mercato sottoassicurato come l'Italia, Cohen dovrà confrontarsi con gli effetti di una crisi pro-



AGENTI, UN PERCORSO DI MUTAZIONE INSIEME

L'ecosistema che Axa Italia sta costruendo parte da un linguaggio diverso da utilizzare con il cliente per spiegare bisogni e soluzioni: aggrega soggetti diversi, crea sinergie, si basa sulla omnicanalità, per rispondere alle aspettative della clientela. Non stupisce che il canale agenziale si interroghi su quale ruolo potrà ricoprire in futuro e su quanto la compagnia voglia continuare a investire sugli agenti.

“La rete agenziale, composta attualmente da circa 650 agenzie che raccolgono complessivamente l'83% del ramo danni, in crescita sia nel numero che nei volumi di business nel 2017 – rassicura Patrick Cohen, amministratore delegato di Axa Italia – ha ricoperto e continuerà a ricoprire per noi un ruolo centrale, anche in un contesto di omnicanalità, che si tradurrà in opportunità di nuovo business e di rafforzamento della relazione con la clientela, fidelizzandola e ampliandone la protezione”. Gli agenti Axa, come evidenzia Cohen, hanno dimostrato grande lungimiranza, senso imprenditoriale e apertura all'innovazione, firmando lo scorso anno gli accordi sui dati e sul digitale. Axa

sta realizzando investimenti importanti destinati alla revisione dei processi, per rendere più efficiente l'attività in agenzia e verso il cliente, al sistema di Crm e all'Università Agenti per l'evoluzione delle loro competenze. “Queste iniziative – prosegue Cohen – rappresentano delle tappe importanti nella realizzazione del modello omnicanale di Axa che vede gli agenti avere un ruolo fondamentale per prossimità e competenza. Sin dall'inizio per me è stato un piacere lavorare con loro. Si tratta di grandi professionisti e imprenditori che hanno scritto una bella storia di crescita di Axa in Italia”. La rete agenziale resta dunque il centro della relazione con il cliente, a cui offrire tutti gli strumenti necessari per essere incluso in programmi di protezione per la vita quotidiana e per il futuro.

“La compagnia – conclude – si è impegnata ad accompagnare la rete in questo processo di trasformazione. Per garantire il futuro sostenibile delle agenzie è però essenziale che riescano a diversificare l'offerta oltre l'Rc auto, conoscano meglio il cliente, facciano leva sulla tecnologia e facciano evolvere i propri modelli di business. Una trasformazione da realizzare insieme, con la nuova leadership della loro rappresentanza, guidata da Loretta Credaro, e gli agenti tutti.”

lungata (non solo italiana), e con le specificità del nostro mercato, a partire dal ruolo che il canale agenziale ricoprirà in un contesto multicanale e multiaccess per il cliente, facendo leva sulla prossimità con la clientela e la capacità di fornire consulenza professionale.

PARTIRE DAL MODELLO ORGANIZZATIVO

“Quando i miei figli mi chiedono in che cosa consiste il mio mestiere – esordisce Cohen – io sono felice di spiegare loro che lavoro per una compagnia che ha la missione



di migliorare la vita delle persone. L'obiettivo di Axa è parlare il linguaggio del cliente e creare un ecosistema di servizi ad alto valore aggiunto, capace di proteggere e rendere più semplice la vita degli assicurati”.

Si tratta di una vera rivoluzione che punta a “passare da *payer* a *partner*, ovvero da bravi liquidatori di sinistri a veri partner dei nostri clienti che offrono un ecosistema di servizi ad alto valore aggiunto”. Il punto di partenza per Axa Italia è stato intervenire innanzitutto sull'assetto organizzativo della compagnia, per renderla più agile nel rispondere allo scenario di mercato e alle esigenze della clientela. Ecco perché, a pochi mesi dalla sua nomina, Cohen ha annunciato la semplificazione della struttura organizzativa attraverso l'eliminazione delle direzioni generali per canale e la riduzione dei livelli gerarchici, con la creazione di una funzione *Customer* per promuovere sempre più la centralità del cliente. La realizzazione di un modello omnicanale ha condotto poi a un'unica struttura per tutte le attività di distribuzione e vendita (per il canale agenziale, bancario e delle partnership) e a un accentramento della responsabilità dei risultati, sia del business danni sia del vita. “Fondamentale in questa fase di evoluzione – aggiunge Cohen – è stata l'istituzione di una direzione *Transformation*, con la mission di rendere la compagnia più agile, veloce ed efficiente all'interno dell'azienda, verso il cliente e verso i canali distributivi”.

INNOVAZIONE PER UN CONFRONTO CON NUOVI COMPETITOR

Su queste basi, Axa Italia prosegue oggi, e lo farà con decisione anche attraverso il *Piano industriale* per i prossimi anni, nell'intento di costruire un ecosistema in grado di coinvolgere il cliente secondo paradigmi che pongano l'assicurazione al pari di tutti quei soggetti, da Amazon a Google, che hanno trasformato la società e il nostro modo di comunicare, informarci, condividere e acquistare.

“Anche il settore assicurativo – spiega Cohen – deve essere in grado di dare alla clientela, attraverso un processo continuo e con l'agente al centro, la stessa velocità e

capacità di interazione, a cui ormai la popolazione è abituata anche nelle più semplici azioni quotidiane, dall'on line banking allo shopping sul web, con il ruolo fondante di consulenza dell'agente". Così si spiegano tutte le iniziative che, partendo dall'innovazione tecnologica, puntano a rendere più efficace la conoscenza dei clienti e i processi, trasformandoli in presidio delle informazioni, efficienza operativa e proattività commerciale.

La tecnologia sta aiutando molto le compagnie a intervenire sul valore del servizio al cliente. In questa direzione va l'ultimo annuncio, nel mese di luglio, di *Al Volo*, un prodotto *instant insurance* realizzato con la start up **Neosurance** e dedicato a 25mila utenti della community di **Tiassisto24**. La app *MyAxa*, il dispositivo *Drive Box*

e il servizio *Claims Model* in ambito auto o la soluzione *inC@sa* rappresentano, inoltre, alcuni esempi più significativi di come la centralità del cliente passi, oggi, attraverso la capacità di rendere più ampie le possibilità di assistenza con servizi a valore aggiunto.

UN MODELLO DI AGGREGAZIONE

Nelle strategie di Axa, lo strumento tecnologico diventa anche uno dei mezzi con cui condurre iniziative di engagement. Con il presupposto che le persone rappresentano il motore dell'innovazione, **Axa Innovation Hub**, la start up a cui collaborano esponenti della compagnia, giovani imprenditori e protagonisti del mondo dell'innovazione, si pone come incubatore sociale per



@ Lorenzo Cevo Vella



trasformare idee innovative in business model per il settore assicurativo (in particolare nelle aree della salute/benessere).

“Il modello di condivisione – aggiunge Cohen – è sperimentato innanzitutto a partire dall’azienda con la *Newsroom di Axa Italia*, in cui le diverse funzioni aziendali vengono coinvolte per la nascita e lo sviluppo di contenuti editoriali innovativi. Dall’attività di questa start up interna al nostro gruppo sono nati due blog come *Natiper.it* o *Unpostprotetto.it*. Si tratta di un percorso di co-creazione di successo partito già con il concorso #Natiper, che in quattro anni ha raccolto circa 1.500 idee con 150 mila euro di premi complessivi, oltre 210 mila voti arrivati dagli utenti e migliaia di condivisioni sui social network”.

#Natiper si rivolge a singoli cittadini, startup, imprese, associazioni e fondazioni e, nell’ottica di una maggiore sensibilizzazione degli italiani verso le tematiche della protezione, Axa aggrega e premia i partecipanti su idee con visione del futuro e capacità di proteggere al meglio la società.

INVESTIMENTI E PARTNERSHIP

“Le competenze maturate nella protezione a lungo termine, a livello internazionale così come in Italia – evidenzia Cohen –, unite alla nostra capacità di sviluppare idee innovative sul tema dei rischi, ci consentono di porci come punto di riferimento in un confronto sull’evoluzione delle esigenze di prevenzione emergenti nella società”.

In quest’ottica nel 2007 è stata lanciata *Axa Research fund*, un’iniziativa internazionale di filantropia scientifica che, con un budget di 200 milioni di euro fino al 2018, ha il compito di sviluppare la conoscenza dei rischi e la capacità di prevenirli. In Italia sono stati investiti 18 milioni di euro per 37 progetti di ricerca (a livello globale il fondo ha investito 166 milioni di euro per 531 progetti in 34 Paesi), con numerose collaborazioni sviluppate con il mondo accademico, tra cui quella con l’Università Bocconi.

La creazione di un ecosistema non può però prescindere da partnership con realtà diverse dal mondo assicurativo: con alcune l’obiettivo è confrontarsi con dinamiche sociali emergenti, come nel caso della partnership con **Blablacar** sul fronte della sharing economy; con altri soggetti l’intento primario è lo sviluppo di sinergie, come nel caso di **Alibaba**, per raggiungere in tutto il mondo nuovi segmenti di mercato.

Questo moltiplicarsi di iniziative intraprese con tanti partner e su fronti lontani dal tradizionale mestiere di assicuratore, non può che far emergere qualche interrogativo sul rischio in cui il settore può incorrere: perdere progressivamente la sua identità, conquistata nella storia a suon di polizze e rigore tecnico.

“La nostra strategia – chiarisce Cohen – si fonda sulla disciplina tecnica, ma il mondo sta cambiando rapidamente. Pensiamo a cosa è successo ai produttori di pellicole fotografiche; anche per gli assicuratori è tempo di agire e di cogliere tutte le opportunità che un nuovo mondo può offrirci”.

