

L'INNOVAZIONE È RIPROGETTARE IL FUTURO

di FABRIZIO AURILIA

RIPENSARE IL MESTIERE DI ASSICURATORE, METTENDO AL CENTRO LA PREVENZIONE DEI RISCHI E CONDIVIDENDO RESPONSABILITÀ E RISULTATI CON LA RETE DI VENDITA. LE COMPAGNIE FANNO IL PUNTO SUI PRIMI ANNI DI LAVORO CONCENTRATI SULLA TRASFORMAZIONE DIGITALE: E RISCOPRONO IL VALORE DELLA PERSONA

Come di consueto, nel convegno sull'innovazione di **Insurance Connect**, i temi della giornata sono stati ripresi nella tavola rotonda di chiusura, in questa edizione dedicata all'evoluzione del mestiere di assicuratore, un'attività intesa a coinvolgere non solo il management delle compagnie ma in verità tutte le funzioni all'interno dell'impresa e anche i canali distributivi. Del resto sono già le normative, *Solvency II* prima e *Idd* tra qualche mese, a sottendere una diversa visione dell'organizzazione aziendale: i regolatori hanno il duplice obiettivo di fare l'interesse dei consumatori e contemporaneamente permettere ai settori coinvolti nei regolamenti di prosperare nel contesto più stabile possibile. Lo strumento principale per ottenere questi risultati è quello dell'innovazione, che sta proprio alla base del modo di concepire l'offerta assicurativa e su cui s'impennano le iniziative dei diversi attori del comparto.

Tuttavia, mai come quest'anno, è sembrato che le compagnie fossero in un momento di riflessione e riprogettazione della prima ondata d'innovazione che ha investito il settore negli scorsi anni: molte hanno definito chiaramente su cosa vogliono puntare per innovare il proprio modo di fare business e stanno selezionando gli strumenti migliori per farlo.

PROGETTI, PARTNER, CONDIVISIONI CON LA RETE

In primis, rispondendo ad alcune domande, elencate da **Paolo Ceresi**, partner di **Mbs Consulting**, che ha parlato in apertura della tavola rotonda: "l'innovazione – si è chiesto – dev'essere un'isola all'interno dell'azienda, oppure deve permeare tutte le funzioni? Quale dev'essere il rapporto tra *digital* e IT? Sono la stessa cosa? Come fare in modo che prevedere il rischio sia al centro del sistema? E come condividere l'innovazione con la rete?".

Secondo Ceresi, il futuro (ma anche il presente) è dei modelli aperti: "non si può pensare – ha aggiunto – che la catena del valore sia tutta interna all'organizzazione. Si dovrà lavorare in una logica di progetto e le reti dovranno operare con i partner sul territorio, ecco perché l'interazione tra compagnia e distribuzione deve essere sempre più forte".

Al centro ci sono le informazioni e ogni punto di contatto della rete di vendita ha potenzialmente le capacità di aumentare i dati a disposizione dei processi aziendali. Questo servirà a tariffare i prodotti in maniera diversa, seguendo il cambio di comportamento di consumatori sempre più dinamici e difficili da intercettare.

MODERNI PER TRADIZIONE

Per i player tradizionali, con a disposizione un'estesa rete distributiva agenziale, sarà dirimente la capacità di *execution*, ha detto **Andrea Bertalot**, vice direttore generale di **Reale Mutua**, che ha sottolineato il ruolo fondamentale delle agenzie anche nelle partnership che la compagnia ha siglato negli anni, in primis quelle con gli operatori online. "Noi ci consideriamo moderni per tradizione - ha sottolineato Bertalot -, in primis pensiamo a coinvolgere i clienti nell'agenzia: questo ci caratterizza, è il nostro modello. Intanto stiamo lanciando *Lab1828*, una start up sull'innovazione che si affianca al nostro lavoro tradizionale". È dal 2012 che Reale Mutua e le altre compagnie del gruppo hanno dato il via ai progetti di trasformazione, sempre seguendo "l'evoluzione dei nostri proprietari, cioè i nostri clienti, in quanto organizzazione mutualistica", ha precisato il manager. Se i proprietari sono i clienti, i soci sono gli agenti, cui il gruppo di Torino vuole continuare a dare "prospettive di lungo periodo".

AGILE È MEGLIO DI DIGITALE

La sfida è approdare a uno stadio in cui tutto si tiene, dove i concetti validi per le start up di poche persone riescano a funzionare anche in organizzazioni complesse come **UnipolSai**, come ha sottolineato **Andrea Pezzi**, direttore innovation e new business della compagnia. "Il tema è tuttavia abbastanza semplice - ha spiegato il manager -: per creare questo tipo di struttura, in cui tutto si tiene, è necessario che tutti siano coinvolti nell'ottica *agile*. L'aggettivo agile è proprio la chiave, più di *digital*: oggi occorre essere rapidi, rapidi anche a fallire e riprovare fino a che non si ha successo".

UnipolSai ha lavorato nell'ultimo anno a 20 iniziative: di queste 10 sono state testate su circa 30 agenzie ciascuna, due sono al momento attive, due sono state rimandate, mentre le altre sono ancora in fase di approfondimento.

Imparare a ragionare in modo diverso è la chiave, ma anche l'ammonimento, che arriva invece da **Michele Cristiano**, ad di **Cf Assicurazioni**, che ha ribadito anche in questa occasione la sua idea che "se gli assicuratori pensano in termini di rami ministeriali, i



Da sinistra: **Antonio Scognamillo**, direttore commerciale di Amissima; **Marco Rossi**, head of sales and marketing di Das; **Davide Consiglio**, responsabile advanced analytics di Generali Italia; **Vincenzo Cervino**, responsabile digital transformation di Groupama Assicurazioni; **Maria Rosa Alaggio**, direttore di Insurance Review; **Andrea Bertalot**, vice direttore generale di Reale Mutua; **Paolo Ceresi**, partner di Mbs Consulting; **Michele Cristiano**, ad di Cf Assicurazioni e **Andrea Pezzi**, direttore innovation e new business di UnipolSai

consumatori vanno da un'altra parte, cioè pensano più semplicemente alle proprie necessità”.

Per Cristiano, l'innovazione è certamente la tecnologia ma soprattutto l'impegno della compagnia nello sviluppo dell'offerta e della distribuzione, ambiti che “rischiano di restare indietro”. Il punto centrale sono quindi gli intermediari: il top manager propone di “trasformare gli intermediari, formandoli con nuove competenze” per differenziarli secondo il tipo di offerta. “Occorre – ha aggiunto – pensare anche oltre il proprio perimetro di gestione dei rischi: per esempio, nell'ambito del welfare è utile porci il problema dell'indebitamento delle persone, che è un fatto che ricade nella vita reale”.

NEL PARCO CON I FILOSOFI

Ciò prevede anche lo sviluppo di nuovi profili professionali diversi e figure che abbiano sempre di più le capacità di saper interpretare i dati.

Si tratta evidentemente di un grande passaggio culturale, come ha osservato **Daide Consiglio**, responsabi-



le advanced analytics di **Generali Italia**. Consiglio ha spiegato come le evidenze ottenute dai dati possono essere trasformate in processi e ha sottolineato l'importanza dell'eterogeneità dei componenti dei team di lavoro più evoluti. “Da noi – ha detto – insieme a matematici, statistici, ingegneri, esperti di *ecommerce*, persone che vengono dal mondo delle telecomunicazioni, convivono laureati in filosofia, cui è affidato il compito di interpretare la logica di alcuni comportamenti”.

TUTELA LEGALE, ACCESSORIO DELLA NUOVA MOBILITÀ

La crisi dell'Rc auto non ha liberato il budget assicurativo dei clienti che, quindi, non hanno pensato (o forse solo in minima parte) a reinvestire i risparmi in nuove polizze. I nuovi modelli di consumo, uniti alla maggior sicurezza dei veicoli e al calo della frequenza sinistri, hanno anche causato un altro effetto collaterale: “le garanzie accessorie al rischio Rc si sono ulteriormente ridotte, anche perché l'agente, per trattenere il cliente, ha sfrondato il più possibile la polizza obbligatoria”. Ne è convinto **Marco Rossi**, head of sales and marketing di **Das**, aggiungendo, durante il dibattito, che “se le compagnie specializzate in tutela legale dovessero seguire l'andamento dell'Rca non andrebbero incontro alle reali esigenze dei clienti”. La vera innovazione proposta da Das una polizza che non è legata alla proprietà di un bene ma al suo utilizzo: “un prodotto – ha evidenziato – in cui si protegge la mobilità dell'assicurato a prescindere dal mezzo che utilizza per spostarsi”. La tutela legale diventa quindi un accessorio della nuova mobilità, fatta di condivisione degli spazi e dei mezzi di trasporto.



Nell'*Innovation park* di Generali Italia, si ritrovano poi tutte le funzioni della compagnia, in una logica di condivisione, per garantire che i processi siano disegnati sulle esigenze dei clienti.

“È fondamentale però – ha continuato – avere anche legami con le Università e saper individuare le start up più promettenti: non è raro che le soluzioni innovative ci arrivino dagli altri settori”.

L'INTERMEDIARIO COME CLIENTE

In questo contesto, il percorso di una compagnia come **Amissima**, appare ancora lungo e in parte controcorrente: una compagnia che in questi anni è passata per diverse vicissitudini, derivate principalmente dai guai dell'ex azionista di maggioranza bancario. Oggi, Amissima è in piena trasformazione, secondo quanto ha raccontato il direttore commerciale, **Antonio Scognamillo**. Avendo deciso di ripartire dagli agenti e dalle persone, il nuovo management si è trovato di fronte a numeri che nel mercato non esistono più: “la vera forza dei nostri agenti – ha spiegato Scognamillo – è la relazione molto forte, molto stabile e molto confi-

denziale con i clienti. La *duration* dei loro portafogli è davvero lunghissima e per noi questo rappresenta un asset fondamentale. Ecco perché la nostra strategia è considerare l'agente il nostro cliente: abbiamo una linea commerciale che da noi va al cliente passando dall'intermediario che tiene la relazione”.

Amissima ha puntato tutto sulla cura della rete, arricchendola attraverso prossimità, servizi e remunerazione. Accanto a una massiccia attività di formazione, “aumentata del 400% in un anno”, Amissima ha pianificato un'attività di comunicazione per i prossimi tre anni, per dare visibilità al marchio: “sempre passando dagli intermediari”, ha chiosato Scognamillo.

DIETRO LA MACCHINA C'È LA PERSONA

Si torna così al tema più volte richiamato nel corso del convegno: l'insostituibile presenza della persona. Perché, come ha sottolineato **Vincenzo Cervino**, responsabile digital transformation di **Groupama Assicurazioni**, “dietro a ogni rivoluzione che cambia le carte in tavola c'è sempre l'uomo, con i suoi comportamenti e la sua capacità di interpretarli, per essere in grado di offrire risposte efficaci. Tutto quello che si è fatto – ha precisato – parte dalle idee delle persone. Le innovazioni liberano le menti e fanno spazio per nuove e più proficue attività”.

Le innovazioni hanno permesso a Groupama di passare da una logica di risarcimento del danno a una di assistenza, prevenzione e protezione, da una d'informazione a un'altra di consulenza. Uno degli assi portanti, ha ricordato Cervino, è stato puntare sul mondo dell'*Internet of things*, per avere un rapporto quotidiano con il cliente, soprattutto con i prodotti per la casa e la salute. Diventando anche un po' fornitore di servizi telematici, ma non solo, la compagnia va oltre il perimetro dell'assicuratore, provando a essere un punto di riferimento per la vita delle persone.