

# RAMO DANNI, NUOVE OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO

di FABRIZIO AURILIA

INSURANCE CONNECT E MILLIMAN HANNO ORGANIZZATO UN CONVEGNO DEDICATO A QUESTO COMPARTO DEL MERCATO, AL CROCEVIA DI IMPORTANTI CAMBIAMENTI: TRA NORMATIVE E INNOVAZIONI TECNOLOGICHE, STRATEGICHE E ORGANIZZATIVE



La strategia comune a molte compagnie è chiara ormai da tempo: lavorare alla gestione dell'Rc auto, in un momento di grandi cambiamenti, e contemporaneamente sviluppare rami elementari e prodotti per le aziende. Oggi è importante esplorare e approfondire in quali modi l'innovazione spinge le diverse compagnie a differenziarsi, pur condividendo sostanzialmente gli stessi obiettivi.

Di questo e molto altro si è discusso lo scorso 20 settembre, a Milano presso il *Palazzo delle Stelline*, in un convegno di alto profilo tecnico organizzato da **Insurance Connect**, editore di questa testata, in collaborazione con **Milliman**. L'evento, *Ramo danni: strategie e strumenti per lo sviluppo*, condotto da **Maria Rosa Alaggio**, direttore di *Insurance Review*, ha ospitato importanti relatori e personalità apicali di alcune tra le principali compagnie del mercato.

Dai temi riguardanti la gestione delle informazioni, dell'organizzazione e della relazione con i clienti si è arrivati ad affrontare le alternative alla semplice flessibilità tariffaria, con *case study* di settore, nelle quali sono state adottate le migliori pratiche nell'utilizzo delle informazioni in ottica di creazione di business.

## L'ASSICURAZIONE: UNA COSA DIVERSA

Del resto, lo scenario italiano si sta facendo più difficile: "dalle sfide regolamentari, *Ifrs17* e revisione di *Solvency II* su tutte, alla redditività ormai sotto pressione dopo anni positivi", ha ricordato in apertura dell'evento **Ed Morgan**, managing director per l'Italia e la Cee di Milliman. Si parte spesso dalla tecnologia che rappresenta il cambiamento fondamentale e necessario ma non sufficiente. "L'assicurazione è ancora nell'età della pietra?" si è chiesto Morgan, aggiungen-

do che “molti assicuratori hanno piani fintech e insurtech innovativi, ma se continuano a fare business come si faceva cento anni fa queste tecnologie non servono a nulla”. I temi legati al digital, come sappiamo, non sono certo relegati alla sola natura degli strumenti che si usano: “occorre rinnovare – ha precisato Morgan – il modo di strutturare l’assicurazione che diventerà una cosa diversa da offrire una polizza: vorrà dire non solo coprire i rischi, ma ridurli e gestirli”.

### DOVER ESSERE UNA DATA COMPANY

È un concetto molto chiaro a chi da tempo gioca nel campionato delle compagnie dirette: un ambiente nato per player veloci, duttili e che si sanno adattare a giocare molti ruoli e che in circa 25 anni di vita in Italia ha già vissuto diverse stagioni.

Secondo **Andrea Rapetti**, direttore generale di **Linear**, la diretta del gruppo **Unipol**, oggi “ci sono tre modelli di compagnie: le *data company*, quelle che stanno trasformandosi in data company e quelle che spariranno. Chi non è capace di leggere i dati è sordo, muto e cieco”.

Le tendenze propulsive degli analytics hanno al centro i dati, ma non solo quelli che vengono dall’anagrafica del cliente attraverso le agenzie. La mole circolante di dati, nel 2020, raddoppierà rispetto a oggi; ecco perché è necessario fare economie rispetto alle informazioni che arrivano alle compagnie: con le possibilità dell’archiviazione e di una potenza di calcolo senza precedenti sarà più facile (ma anche più complesso) fare business con i dati. Occorre, però, essere tempestivi, agire subito, perché il cambiamento passa veloce.



Da sinistra: **Mariangela Grieco**, head of underwriting motor e non motor di Zurich Connect e **Alessandro Zanetti**, senior consultant di Milliman

### IL RISCHIO DI NON SAPER PREDIRE

Oggi serve una profonda revisione delle strategie, del mix di portafoglio, dell’offerta e delle politiche distributive. Le compagnie sono chiamate a coordinare meglio le funzioni aziendali, a partire dall’area tecnica per arrivare al marketing e al commerciale.

“Il grande rischio, per molte compagnie, è di restare indietro”, ha detto **Nicola Biscaglia**, principal di Milliman, nel focus su come i predictive analytics cambiano i modelli organizzativi nelle compagnie.

“Oggi – ha continuato – gran parte delle imprese riescono ad acquisire solo una minima parte dei dati in loro possesso. Il problema è organizzativo ma anche culturale: molte compagnie sono legate a vecchie logiche, vecchi schemi, con un attuariato poco aperto a sfruttare le nuove tecnologie: non si accorgono – ha sottolineato Biscaglia – che già oggi ci sono i mezzi per offrire al cliente esattamente ciò che lui si attende”.

### OLTRE LA FLESSIBILITÀ: UNA NUOVA SCONTISTICA

Quindi, praticamente, come si fa ad adattarsi in modo efficace? Come cambia l’approccio all’informazione? Come valorizzare un patrimonio che è sempre stato un patrimonio per le compagnie, ma che oggi è contemporaneamente più a portata di mano e più difficile da utilizzare?

Milliman e **Zurich Connect** hanno presentato a questo proposito due *case study* realizzate insieme: la prima sulla profittabilità, in cui sono stati migliorati i livelli di penetrazione in nicchie di mercato maggiormente profittevoli. “Non si può prescindere dalla tariffazione corretta e l’ottimizzazione della flessibilità deve rispecchiare l’andamento dei guadagni per nicchie di mercato”, ha premesso **Alessandro Zanetti**, senior consultant di Milliman. “L’idea – ha continuato – era quella di dare peso alla flessibilità in relazione agli andamenti tecnici. All’inizio del lavoro, la scontistica era pressoché piatta lungo tutto il portafoglio considerato, e non seguiva la profittabilità: c’erano segmenti che nonostante molta flessibilità non contribuivano ai profitti”.

Attraverso la combinazione di database tariffario, dati agenziali, dati macro, dati di mercato, il sistema messo a punto da Milliman e Zurich ha individuato una serie di segmenti di clientela simili e un livello di profittabilità target.

### L'ERA SARTORIALE DELLA TARIFFA

“Possiamo definire il lavoro fatto con Milliman come *pricing 2.0*: è cambiata la logica di tariffazione e la dinamica della scontistica”, ha precisato **Mariangela Grieco**, head of underwriting motor e non motor di Zurich Connect, aggiungendo quanto sia stata “centrale la relazione tra underwriting, attuariato e direzione commerciale”.

L'altra case history presentata al convegno ha riguardato il *cross selling*. “Il nostro obiettivo – ha spiegato Grieco – era quello di aumentare le garanzie accessorie acquistate dai clienti ma non in modo massivo, quanto più rispetto a target mirati”. Come fare? Occorreva un modello di propensione all'acquisto: era necessario capire la probabilità che un determinato target di clientela acquistasse o meno una certa garanzia. “Attraverso il canale diretto – ha continuato Grieco – abbiamo la capacità di far atterrare il cliente su un panel mirato di garanzie che potrebbe avere voglia di comprare. Considerando il ramo auto come un ecosistema, abbiamo messo l'Rca al centro e le altre garanzie come satelliti”. Tanto per il lavoro sulla profittabilità target, quanto per quello sul cross selling, Grieco ha sottolineato quanto sia stato fondamentale lavorare insieme con tutte le aree della compagnia. “Secondo noi – ha concluso – con il nuovo modello di scontistica e con quello di cross selling siamo entrati nell'era sartoriale della tariffa”.

### UNA MANO TESA AGLI AGENTI (CHE VOGLIONO CAMBIARE)

Dopo la presentazione delle case history, la parola è passata a due importanti rappresentanti di compagnie tradizionali che condividono gli obiettivi di un riequilibrio di portafoglio tra Rca e danni non auto con le sfide dell'innovazione. **Alessandro Santoliquido**, amministratore delegato e direttore generale di **Amissima**



Da sinistra: **Alessandro Santoliquido**, amministratore delegato e direttore generale di **Amissima Assicurazioni**; **Maria Rosa Alaggio**, direttore di **Insurance Review** e **Francesco La Gioia**, ceo del gruppo **Helvetia Italia**

**Assicurazioni**, e **Francesco La Gioia**, ceo del gruppo **Helvetia Italia**, hanno risposto alle domande di Maria Rosa Alaggio, affrontando anche il tema della distribuzione. Entrambi i top manager hanno concordato sul punto: riequilibrare il portafoglio delle agenzie è essenziale per la stessa sopravvivenza del canale. “Ci sono due tipi di agenti – ha spiegato Santoliquido –, quelli che spariranno dal mercato e quelli che prospereranno cercando altri modi, oltre l'Rca, per guadagnare”. Del resto, è un calcolo semplice: “il mercato auto è già molto competitivo – ha aggiunto l'ad e dg di Amissima – e la sfida è quella di arricchire il prodotto. Ma è impossibile ignorare la situazione: la frequenza sinistri si dimezzerà dal 5% al 2% in pochi anni, mentre nel 1994 era al 16%. Il prezzo delle garanzie scenderà, e non si potrà certamente operare con un loss ratio al 30%”.

Compito di una compagnia, concordano Santoliquido e La Gioia, è quindi far capire bene alle agenzie questo scenario, guidare gli agenti che si dimostrano ricettivi al cambiamento e aiutarli di conseguenza. “Purtroppo però – ha aggiunto Santoliquido – abbiamo agenzie che sulla stessa piazza vendono il 3% di garanzie accessorie, e altre il 25%”.

## ZURICH: I DATI, SUBITO DISPONIBILI

“ Al settore assicurativo è stato spesso rimproverato di avere molte informazioni dei clienti ma di non saperle utilizzare correttamente, perché disperse tra i vari sistemi della compagnia. Noi cerchiamo, invece, di rendere utili e disponibili agli agenti i dati, dopo averli raccolti e selezionati”.

È uno dei principali impegni presi verso la rete agenziale e raccontati durante la tavola rotonda da Alida Galimberti, chief marketing officer di Zurich Italia. Secondo Galimberti, l'obiettivo è creare uno strumento con una user experience semplice per gli intermediari, che possa così aiutarli a esprimere meglio il loro ruolo consulenziale e commerciale.

“Con *Zurich customer active manager*, un'azienda captive del gruppo – ha spiegato – stiamo cercando di fare proprio questo: rendere disponibili in tempo reale i dati più significativi, per aiutare l'agente a essere sempre più proattivo con i clienti”.

## L'RCA È UNA PIZZA

“Per noi – ha spiegato La Gioia – poter contare su agenti motivati e convinti della strategia è essenziale perché altrimenti gli investimenti che facciamo sulla distribuzione possono essere persino dannosi. Stiamo cercando di far capire agli agenti – ha continuato – che il passaggio da un portafoglio basato sulla Rca a uno più equilibrato verso i danni non auto è una questione centrale: chi accetta il cambiamento va aiutato, sia a livello di mezzi, sia a livello economico”.

Non è facile però rappresentare una simile realtà mentre la competizione sul ramo è sempre più agguerrita: anche in attesa di **Poste Italiane** e dei grandi player tecnologici. “Gli intermediari tradizionali – ha sottolineato il ceo del gruppo Helvetia Italia – non devono guardarsi più solo dalle compagnie dirette o dalle banche: l'Rc auto è come una sola pizza che in tanti stanno mangiando dalla crosta. Il rischio è che l'agente non trovi più nulla del piatto”.

## SENTIRSI GARANTITI

Per tirare le somme, e aprire ancora di più il confronto, la tavola rotonda finale ha inevitabilmente toccato tutti i temi del convegno. A partire dall'attitudine all'innovazione e alla digitalizzazione.

Proprio Poste, osservato speciale dei player tradizionali, ha dato il via alla discussione, ricordando, attraverso le parole di **Roberto Manzato**, chief insurance officer di **Poste Vita** e di **Poste Assicura**, di essere da tempo una “realtà molto digitalizzata”: con 20 milioni di carte in circolazione, ticket online e pagamenti tramite smartphone, il tutto accanto alla grande forza suoi 13 mila sportelli. “Abbiamo in effetti una grande quantità di dati che dobbiamo essere in grado di gestire”, ha precisato Manzato. “Io immagino che il mercato danni del prossimo futuro – ha spiegato – sarà fatto da un menù di garanzie dal quale il cliente sceglierà solo quello di cui ha davvero bisogno”.

Occorre però fare i conti, ha fatto notare **Alida Galimberti**, chief marketing officer di **Zurich Italia**, con il fatto che ancora oggi circa il 50% degli italiani possiede solo una polizza auto. “Tuttavia – ha aggiunto – i dati sulle abitudini alla mobilità alternativa, soprattutto nei centri urbani, ci mostrano che l'uso della bicicletta è sempre maggiore e il *car sharing* è in grande espansione. Mettendo insieme le informazioni, il nostro approccio è stato quello di mettere accanto alla polizza auto anche qualcosa che stimolasse i clienti a riflettere sulle proprie esigenze assicurative nel momento in cui utilizzano la bicicletta o il *car sharing*. Intendiamo così aiutare il cliente ad avere un approccio sempre più maturo all'assicurazione”.

## NON SOLO DATA SCIENTIST

Al centro della progettazione dei prodotti danni e della loro distribuzione resta quindi il dato. Le compagnie ne stanno migliorando le modalità di acquisizione e trattamento, mentre la telematica, usata in certo modo, è utile alle loro esigenze. “Ciò che stiamo cambiando – ha detto **Massimo D'Alfonso**, direttore auto di **Sara Assicurazioni** – è come trattiamo le informazioni e,



Da sinistra: **Marco Peracchio**, business development di ConTe.it; **Massimo D'Alfonso**, direttore auto di Sara Assicurazioni; **Roberto Manzato**, chief insurance officer di Poste Vita e di Poste Assicura; **Maria Rosa Alaggio**, direttore di Insurance Review; **Alida Galimberti**, chief marketing officer di Zurich Italia; **Davide Consiglio**, responsabile area analytics di Generali Italia; **Andrea Rapetti**, direttore generale di Linear

grazie alla tecnologia e all'organizzazione, ciò che prima era complesso oggi è più semplice". Per Sara, per esempio, i social network sono una fonte informativa importantissima: "non tarifferemo, ovviamente, solo attraverso i social – ha specificato D'Alfonso – ma si tratta certamente di un nuovo approccio".


Nel mondo delle compagnie dirette, la rapidità di esecuzione nel trattamento dei dati e nella tariffazione è una condizione esistenziale. Ma non tutto dipende dalle macchine. Secondo l'esperienza di **Marco Peracchio**, business development di **ConTe.it**, "senza una struttura organizzativa fatta di persone competenti non è possibile gestire olisticamente la mole di dati a disposizione". Come dire: non tutto può essere lasciato ai *data scientist*; occorre che tutta la struttura partecipi al processo.

### SIAMO UMANI O PIATTAFORME?

Anche perché l'aspettativa di efficienza di un cliente digitale, come quello delle compagnie dirette, è estremamente alta. Ma come distinguersi in un mondo di aggregatori, dove il prezzo appare l'unica discriminante? Le parole chiave di Linear sono *sperimentazione* e *partnership*. "sperimentare, fare tentativi, provare nuove strade – ha commentato il direttore generale

Andrea Rapetti – è essenziale: magari non tutti i tentativi si riveleranno opportunità di business, ma certamente sono opportunità d'innovazione".

Riguardo alle partnership, invece, Rapetti ha evidenziato la convenienza di stare su una piattaforma online aperta, avere la possibilità di esporre il prodotto e arricchirlo attraverso le collaborazioni e le sinergie, per offrire un servizio sempre migliore al cliente.

Ma il punto di arrivo, alla fine, è quello da cui siamo partiti: avere un grande patrimonio di dati non basta se non si sa utilizzarli al meglio. "In primis, occorre eliminare l'organizzazione in silos; poi bisogna costruire un ambiente dati separato dalla produzione per mettere insieme e profilare i clienti a prescindere dall'organizzazione delle linee di business. Questo vuol dire creare un patrimonio informativo unico". È questa la ricetta di **Davide Consiglio**, responsabile area analytics di **Generali Italia**. Ma non basta. Tra i tanti cambiamenti proposti, abbracciati o respinti, alla base di ogni processo evolutivo c'è il cambiamento culturale di un'organizzazione. Un cambiamento che, in definitiva, riguarda le persone e non le macchine. 

*Tutti i video del convegno saranno pubblicati sul sito [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it)*