

ALLA RICERCA DELLA CRESCITA PROFITTEVOLE

di BENIAMINO MUSTO

IN UN CONVEGNO ORGANIZZATO A MILANO DA INSURANCE CONNECT E WILLIS TOWERS WATSON, LE COMPAGNIE SI SONO CONFRONTATE SUI NUOVI PARADIGMI CHE IL SETTORE ASSICURATIVO DOVRÀ CERCARE PER AFFRONTARE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE E L'EVOLUZIONE DEI COMPORTAMENTI DELLA CLIENTELA. IL VALORE COMPETITIVO SI GIOCHERÀ SULLA CAPACITÀ DI CONOSCERE L'ASSICURATO E DI GOVERNARE I PROCESSI ASSICURATIVI, TRADUCENDO LE LINEE STRATEGICHE IN AZIONI EFFICACI



Un business con radici secolari come quello assicurativo si trova oggi a inseguire un contesto in continua trasformazione. L'evoluzione digitale, i nuovi comportamenti sempre meno prevedibili della clientela, hanno cambiato profondamente i paradigmi attorno a cui le compagnie possono costruire il proprio valore competitivo. Da un lato, nuove tecnologie al momento in fase embrionale (blockchain, intelligenza artificiale, internet of things, data analytics, solo per citarne alcu-

ne) saranno sempre di più strumenti indispensabili attraverso cui operare. Dall'altro, diventerà sempre più strategico sviluppare la capacità di conoscere l'assicurato e di governare i processi, traducendo le linee strategiche in azioni concrete, tempestive, efficaci. Da queste considerazioni ha preso il via il convegno *Soluzioni per la crescita profittevole*, organizzato da **Insurance Connect**, editore di questo mensile, e **Willis Towers Watson**, che si è svolto lo scorso novembre a Milano.

La giornata è stata aperta da **Alessandra Gambini**, head of client management per la south-west division di Willis Towers Watson, e ha visto alternarsi interventi e dibattiti moderati dal direttore di *Insurance Review*, **Maria Rosa Alaggio**.

REINVENTARE L'INDUSTRIA, SECONDO CATTOLICA

La giornata si è aperta con la testimonianza dell'amministratore delegato del gruppo **Cattolica**, **Alberto Minali**, intervistato da Maria Rosa Alaggio. Introducendo lo scenario di riferimento e le strategie per affrontarlo, Minali ha parlato di "un bisogno assicurativo latente" che va intercettato "reinventando l'industria". Cattolica ha messo in campo diverse iniziative che vanno in questo senso, come ad esempio il lancio di **CattRe**, la nuova società del gruppo dedicata ai rischi specialistici, ideata prendendo come modello i **Lloyd's** di Londra. Mentre sul fronte tecnologico è in corso un intenso lavoro di digitalizzazione dei processi. "Al nostro interno - ha ammesso Minali - c'è troppa complessità. Per questo stiamo ultimando la mappatura dei processi aziendali e abbiamo osservato che molti di essi sono inutili". L'automazione, però, pone problemi



Da sinistra: **Maria Rosa Alaggio**, direttore di *Insurance Review* e **Alberto Minali**, ad del gruppo Cattolica

GESTIONE CLIENTI, PRODUZIONE E RISK MANAGEMENT

Nel corso del convegno la discussione si è inoltrata nel territorio dell'insurtech. Punto di partenza, una panoramica che **Francesco Daboni**, Italy p&c sales and practice leader and head of analytics for south west Europe di Willis Towers Watson, ha fatto sulle nuove tecnologie, e su come stanno impattando nel cuore della gestione del business assicurativo: dalla gestione del contatto con i clienti alla gestione dei sinistri, dalla distribuzione al trasferimento dei rischi. "Esiste un forte slancio contro il cambiamento da parte dei partecipanti tradizionali nella catena del valore" ha detto, avvertendo che "il più grande ostacolo è l'inerzia dell'industria e l'avversione al rischio". La testimonianza di Daboni è stata seguita da quella di **Marcello Zacchetti**, head of insurance analytics di Cattolica, che ha illustrato le strategie della compagnia per ottimizzare ed estrarre valore dai dati. Il gruppo veronese ha dato vita alla divisione *Insurance analytics & business*, nuova area che si occupa di data driven, cloud platform e prodotti connessi. "La sfida - ha detto Zacchetti - è quella di far interagire i data scientist e i data engineers con l'area attuariale". L'altra case history presentata al convegno è quella di **Unipol**, illustrata da **Renzo Giovanni Avesani**, chief innovation officer del gruppo bolognese, nonché ceo di **Leithà**. Avesani ha parlato di blockchain e più in generale del ruolo della tecnologia per gestire in modo efficiente la produzione, presentando un'applicazione concreta nel mondo assicurativo: una piattaforma marketplace rivolta al mercato broker. L'obiettivo, ha detto Avesani, è quello di "realizzare una soluzione basata su architettura *peer-to-peer* e a *distributed ledger* per strutturare il processo di negoziazione per l'emissione di coperture corporate su canale broker, in modo da renderlo più trasparente, sicuro e ridurre così i costi derivanti dalle inefficienze del processo manuale". Infine, **Gianmarco Tosti**, Italy country manager & head of corporate risk and broking di Willis Towers Watson, ha provato a tracciare l'identikit di un futuro dove dominerà l'incertezza, ma che è possibile governare grazie a strategie e strutture solide, nuove professionalità e competenze, e una ridefinizione dei processi.



Da sinistra: **Gennaro Bisesti**, chief operating officer di Europ Assistance; **Marco Mazzucco**, direttore generale di Blue Assistance; **Roberto Manzato**, chief insurance officer di Poste Vita; **Alberto Dominici**, chief operating officer di Bene Assicurazioni; **Maria Rosa Alaggio**, direttore di Insurance Review e **Matteo Cattaneo**, head of innovation & corporate strategy di Reale Group

di impiego per diverse risorse umane le cui mansioni lavorative diventeranno presto obsolete: “per loro – ha assicurato l’ad di Cattolica – abbiamo previsto specifiche attività di re-training”.

UN PIÙ AMPIO CONCETTO DI ASSISTENZA

Minali si è poi soffermato sulla necessità di migliorare l’efficienza tecnica: “nell’attività quotidiana – ha spiegato – questo presidio va tenuto in piedi come una sorta di integrità morale”. Perché preservare l’efficienza tecnica “significa anche preservare i risultati”. In futuro il canale agenziale “è destinato a ridurre la propria quota di intermediazione: se le agenzie non faranno sempre di più consulenza – ha detto – e se non si sganceranno dall’Rca, verranno disintermedate. Ma non da noi: dal mercato”. Decisiva sarà quindi la capacità di far comprendere al cliente il valore aggiunto del servizio offerto, come ad esempio l’assistenza che, ha ribadito Minali “avrà un ruolo sempre più centrale. Questo è il motivo alla base della nostra scelta di acquisire **Ima Italia Assistance**”.

AFFINARE LA VELOCITÀ DI ESECUZIONE

Le modalità con cui le compagnie e le società di assistenza stanno sfruttando le opportunità generate dalla trasformazione digitale nel ridisegno dei modelli di business è stato il tema attorno a cui si è sviluppata la prima tavola rotonda. Gli assicuratori sono consapevoli del fatto che il concetto di assistenza sta diventando molto più ampio, e non è più una materia esclusiva delle società specializzate in questo ambito. “Offrire elementi di servizio alla persona, può essere una carta non solo utile, ma anche necessaria – ha ribadito **Marco Mazzucco**, direttore generale di **Blue Assistance** – ad esempio per le reti agenziali, che hanno il grande vantaggio di gestire personalmente la relazione con il cliente. Dobbiamo essere presenti là dove nasce il bisogno”. In questo senso il servizio diventa una chiave per interagire. Ovviamente non c’è solo il cliente tradizionale, “ma anche quello ibrido”, ha ricordato **Alberto Dominici**, chief operating officer di **Bene Assicurazioni**, che ha definito il modello della compagnia “multicanale e multi-offerta: il nostro obiettivo – ha detto – è trovare il giusto canale attraverso cui vendere il

giusto prodotto al giusto prezzo”. Per arrivare a ciò occorre avere alle spalle una piattaforma efficiente. Ed essere molto veloci, come ha sottolineato **Gennaro Bisesti**, chief operating officer di **Europ Assistance**, che ha citato “i nuovi ambiti che stanno emergendo e in cui vogliamo operare: dalla *sharing economy* al *peer-to-peer*”. Europ Assistance guarda con interesse all’*instant insurance*, una prospettiva che sta attirando l’attenzione anche del gruppo **Poste Italiane**, come ha spiegato **Roberto Manzato**, chief insurance officer di **Poste Vita**. “L’automazione – ha detto Manzato – porta dei risparmi significativi, che vanno a beneficio diretto dei clienti in termini di minori costi”. Ma per arrivare a vendere polizze istantanee serve, come già ribadito, grande velocità di esecuzione. L’ideale, ha osservato Manzato, è riuscire a rendere disponibile uno *smart contract*, “ma la strada per arrivarci non è semplice”. Le compagnie stanno dunque investendo con determinazione su una digitalizzazione che, come ha evidenziato **Matteo Cattaneo**, head of innovation & corporate strategy di **Reale Group** “potrà portare molti operatori del settore sullo stesso livello, ma renderà sempre più necessario monitorare il capitale a rischio. L’approccio del nostro gruppo – ha sottolineato – prevede comunque anche attività esplorative che non si attendono ritorni immediati”.

FINANCE: DALLA COMPLIANCE AL VANTAGGIO COMPETITIVO

Già, perché la pretesa di ottenere velocemente i massimi risultati è un’ambizione che mette significativamente sotto sforzo gli ambiti *finance* e *compliance*, due aree che da sempre si trovano a rispondere a esigenze sempre più complesse di reporting interno ed esterno, pressione sui costi, accelerazione delle scadenze, carenza di risorse. **Alessandra Gambini** di **Willis Towers Watson** ha introdotto la tematica con un’analisi di scenario e ha illustrato come le nuove tecnologie (automazione, robotica intelligente) “possono contribuire in maniera decisiva all’efficientamento di tali aree e



Da sinistra: **Alessandra Gambini**, head of client management per la south-west division di **Willis Towers Watson**; **Cristina Morgan**, responsabile amministrazione bilancio e fiscale di **Generali Italia**; **Gianantonio Villani**, head of planning & controlling, **Bicc and finance transformation** di **Allianz Italia**; **Vittorio Giusti**, chief operating officer di **Aviva Italia** e **Maria Rosa Alaggio**, direttore di **Insurance Review**

a liberare risorse in grado di fare analisi e creare una comunicazione efficace per una migliore gestione del business”. Da queste suggestioni ha preso il via una tavola rotonda in cui sono state riportate le esperienze di tre grandi gruppi: **Allianz**, **Generali** e **Aviva**. “La complessità – ha detto **Gianantonio Villani**, head of planning & controlling, **Bicc and finance transformation** di **Allianz Italia** – è un elemento comune a tutti i grandi gruppi internazionali, laddove la pressione sul controllo e la tendenza alla standardizzazione dei processi si scontra con le specifiche esigenze locali”. Il contesto in cui le imprese operano è cambiato molto con *Solvency II*, la cui introduzione, secondo **Cristina Morgan**, responsabile amministrazione bilancio e fiscale di **Generali Italia**, è stata disruptive. “I tempi di reportistica si ridurranno ulteriormente nei prossimi tre anni. Ciò implica un’analisi approfondita dei nostri processi. Dobbiamo migliorare i nostri sistemi legacy, ma per cambiarli serve tempo”. Su questo aspetto si è soffermato anche **Vittorio Giusti**, chief operating officer di **Aviva Italia**, il quale ha ironicamente definito i sistemi legacy “immortali, nel senso che si stratificano nel tempo, accumulandosi. Dobbiamo riuscire – ha



Alessandro Santoni, south-west divisional leader di Willis Towers Watson

LA SCOMMESSA DI NET INSURANCE

Una compagnia giovane, snella e dal motore insurtech. Si presenta così **Net Insurance**, player nato dalla recente fusione (avvenuta il 31 dicembre scorso) tra la vecchia compagnia omonima e la *Spac Archimede*. Ideatore dell'iniziativa è **Andrea Battista**, ad di Net Insurance, che Maria Rosa Alaggio ha intervistato nel corso del convegno. Il progetto prende le mosse "dalla constatazione della trasformazione digitale dei clienti", ha spiegato Battista, precisando che "Net Insurance si propone come una compagnia di bancassicurazione danni, ma non solo, visto che guarda con interesse anche al mercato dei broker di medie dimensioni e alle opportunità dell'instant insurance". Secondo Battista, l'insurtech offre una grande produttività: "con un investimento relativamente contenuto è possibile ottenere buoni risultati". Per questo gli obiettivi della compagnia al 2022 sono ambiziosi: 150 milioni di euro di premi contabilizzati nel business danni.

sottolineato – a decommissionare i vecchi sistemi. Per farlo occorre fare dialogare ex ante i sistemi tra loro, per evitare i tempi morti di conciliazione”.

IL BISOGNO DI NUOVE SKILLS

Un aspetto che ha trovato il parere unanime degli intervenuti è la necessità di accaparrarsi nuove figure professionali in grado di apportare le competenze necessarie ad affrontare la crescente complessità. Pertanto, secondo Giusti, la priorità in questo ambito non è tanto di matrice tecnologica, ma umana: “servono – ha avvertito – figure professionali che non solo abbiano le giuste skills, ma che siano anche dotate delle giuste attitudini”. Già, perché la complessità è destinata ad aumentare ulteriormente con *Ifrs 17*, ha ricordato Villani, sottolineando che “c’è bisogno di un continuo up-skylling delle risorse”. In futuro, ha aggiunto Morgan, “saranno necessarie skills diverse con competenze attuariali, in grado di lavorare in team”. Quello da mettere in campo, quindi, è un vero e proprio cambio culturale, in cui anche le persone professionalmente preparate dovranno aggiornare di continuo le proprie competenze.

UN COMPUTER, UN ATTUARIO E UN CANE

Abbassare la guardia sui rischi che può comportare un mancato governo di tutti gli elementi disruptive (normativi, tecnologici, ma anche sociali) fin qui elencati può costare caro ai player che non saranno in grado di vincere questa sfida. Chiudendo i lavori, **Alessandro Santoni**, south-west divisional leader di Willis Towers Watson ha offerto alla platea una battuta, simpatica e paradossale, sul futuro. “Un collega tedesco – ha detto – mi ha raccontato come sarà la compagnia assicurativa ideale. Avrà tre impiegati: un computer, un attuario e un cane. Il computer gestirà la compagnia. L'attuario darà da mangiare al cane. E il cane terrà l'attuario lontano dal computer”.

(Tutti i video del convegno sono disponibili sul nostro sito www.insurancetrade.it)