

UN NUOVO MODELLO PER LE ASSICURAZIONI

di GIACOMO CORVI

L'INNOVAZIONE NON PASSA SOLTANTO DALLA TECNOLOGIA, MA ANCHE DA INESPLORATI PARADIGMI PRODUTTIVI CHE POSSONO AIUTARE A GOVERNARE MEGLIO LA COMPLESSITÀ DEL MERCATO. SECONDO ENEA DALLAGLIO, AD DI INNOVATION TEAM, PER LE COMPAGNIE È TEMPO DI ABBRACCIARE LA "COSTELLAZIONE DEL VALORE"

Il volto più noto dell'innovazione, e forse anche più scontato, è fatto di intelligenza artificiale e device connessi. Le nuove tecnologie sono ormai arrivate a ricoprire un ruolo di primo piano all'interno delle assicurazioni, andando a svecchiare un mondo ancora troppo legato a consuetudini e abitudini del passato. Eppure, dietro al nuovo lessico del progresso tecnologico, l'innovazione è anche altro. Ed è soprattutto la necessità di rinnovare un modello di business che rischia di non essere più adeguato all'evoluzione di mercato e, di conseguenza, alle nuove esigenze e bisogni della clientela. Altrimenti a poco potrà servire il contributo offerto da tecnologie sempre più all'avanguardia. "L'innovazione ha un duplice obiettivo: migliorare l'efficienza del sistema e aprire il mercato con nuove soluzioni che possano stimolare la crescita del settore", ha esordito nell'intervento introduttivo del convegno **Enea Dallaglio**, amministratore delegato di **Innovation Team**, società parte del gruppo **Mbs Consulting**. "Negli ultimi dieci anni – ha aggiunto – ci siamo tuttavia limitati a fare soltanto efficientamento, trascurando tutto un fronte che non sta avendo impatti reali sul business". In questo contesto, le speranze di crescita rischiano di rimaner frustrate.

UNA CRESCITA A LUNGO TERMINE

Il nodo della crescita resta centrale, soprattutto in una fase di lenta ripresa che non può essere abbandonata per sbalzi di momentanea euforia. "Nel 2018, dal punto di vista finanziario, le compagnie sono andate molto bene", ha affermato Dallaglio. Che però ha mes-

so poi subito le mani avanti. "Se allarghiamo tuttavia lo sguardo a un orizzonte di tempo sufficientemente lungo – ha aggiunto – non possiamo non notare alcune criticità". Negli ultimi dieci anni, per esempio, il ramo danni non auto ha avuto un andamento sostanzialmente in linea con quello del Pil a prezzi costanti, e addirittura inferiore a quello del Pil monetario. La momentanea ripresa del 2018, ha avvertito Dallaglio, non deve far perdere di vista le sfide che attendono il mercato nel lungo periodo. "Quanto è sosteni-

DALL'INSTANT INSURANCE ALLA POLIZZA

Sempre più attenzione desta la novità dell'*instant insurance*, innovativo modello di presentazione dell'offerta che tante aspettative sta alimentando nel settore assicurativo. Secondo Enea Dallaglio, amministratore delegato di Innovation Team, è tempo che le compagnie affrontino questo nuovo mercato per comprendere le peculiarità e tentare di coglierne i vantaggi. "L'*instant insurance* – ha affermato – consente di raggiungere clienti nella loro fase di maturazione economica e professionale, suscitando bisogni di cui magari non sono ancora consapevoli". L'*instant insurance* può quindi rivelarsi per molti clienti, soprattutto quelli più giovani, la porta d'ingresso al più ampio mondo delle assicurazioni.



Enea Dallaglio, amministratore delegato di Innovation Team

bile, in termini di redditività, una crescita basata su un mercato che non riusciamo a far ripartire?”, si è chiesto l’ad di Innovation Team. “Nel lungo termine – ha proseguito – senza crescita nessun progresso di redditività è sostenibile”.

UNA CATENA NON BASTA PIÙ

Il tema centrale per le assicurazioni diventa dunque quello di sostenere la crescita del settore, imponendosi come *market maker* e imparando a gestire l’innovazione per aprire nuovi sbocchi di mercato. Per farlo, Dallaglio ha consigliato di recuperare la lezione di **Richard Normann**, esperto di management che negli anni ’80 elaborò una innovativa visione della gestione strategica dei servizi: cambiare modello di business, abbandonare la linearità della *catena del valore* e abbracciare il nuovo paradigma della *costellazione del valore*. Solo così l’innovazione può davvero entrare nelle compagnie e rivoluzionarne il business model.

“Finché continueremo a vedere i fattori di successo nel mercato con la stessa linearità con cui osserviamo i nostri processi aziendali, falliremo sempre, perché la realtà è molto più complessa”, ha commentato Dallaglio. E il paradigma della costellazione del valore, che già dà l’idea di qualcosa di più caotico e disordinato rispetto alla consequenzialità di una catena, può essere utile a comprendere e governare questa complessità.

SCOMPORRE, RICOMPORRE E INTEGRARE IL BUSINESS

Nel nuovo paradigma il cliente diventa il centro di gravitazione attorno a cui ruotano tutte le unità aziendali. E tutte le unità aziendali, dall’offerta alla distribuzione,

lavorano all’unisono per rispondere alle sempre più complesse esigenze del mercato. “Dobbiamo rompere il modello tradizionale che ha da sempre diviso la gestione assicurativa”, ha esortato Dallaglio. “Ora c’è chi si occupa dell’offerta, e chi si occupa della rete distributiva, mentre chi si occupa dei clienti finisce solitamente in mezzo senza avere alcuna voce in capitolo”. Nella sua complessità, la costellazione del valore presuppone la capacità di scomporre il business e di ideare nuove strategie per ricomporlo, non più sulla base di attività aziendali, ma attorno a segmenti di mercato che presentano esigenze e peculiarità differenti. La chiave è quella di creare business integrati capaci di costruire un dialogo al proprio interno e, allo stesso tempo, di aprirsi a eventuali partner. “Le compagnie – ha avvertito – non possono fare tutto da sole: servono vere integrazioni industriali”. Alternative, secondo Dallaglio, non se ne vedono. “Senza prospettive strategiche di integrazione – ha affermato – abbiamo il fiato corto”. All’orizzonte si staglia l’immagine di un mercato assicurativo che “in futuro non sarà più soltanto assicurativo”.

L’AIUTO DELLA TECNOLOGIA

In questo contesto, è convinto Dallaglio, le tecnologie che danno volto e nome all’innovazione “non saranno in grado di risolvere da sole queste questioni di posizionamento strategico”. Ma potranno comunque imporsi come “un abilitante fondamentale per affrontare strategie di crescita più focalizzate sui diversi segmenti di mercato”.

L’esempio classico è quello della relazione con il cliente. Per Dallaglio, “la relazione non è fatta soltanto di capacità analitiche, ma anche di abilità di business che rendono il rapporto utile per il mercato”. Le nuove tecnologie possono essere di aiuto, certo, ma da sole non bastano. E devono pertanto innestarsi in un più grande sforzo “per strutturare reti integrate e focalizzate sulla produttività”. In cui anche le compagnie sono chiamate a fare la loro parte. Anche perché “la tradizionale distinzione fra *underwriting* e *consulenza* è ormai in crisi”. E, ha chiosato Dallaglio, “senza un impegno diretto delle compagnie, di carattere finanziario e organizzativo, qualsiasi tipo di cambiamento sarà difficile”.