

LO SVILUPPO TRA INNOVAZIONE E STILE MANAGERIALE

di MARIA ROSA ALAGGIO

INVESTIMENTI IN TECNOLOGIA PER OLTRE UN MILIARDO DI EURO A LIVELLO DI GRUPPO NELL'ULTIMO TRIENNIO. È IL DATO SU CUI SI ARTICOLANO LE STRATEGIE DI AXA ITALIA, ILLUSTRATE DALL'AD PATRICK COHEN, PER AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO E CONQUISTARE IL CLIENTE GRAZIE A VALORI CHE RICHIEDONO UNA CULTURA DELLA LEADERSHIP FONDATA SU FIDUCIA E AGILITÀ. AL CENTRO LA RETE AGENZIALE, CON UN INVESTIMENTO DI 110 MILIONI DI EURO NEL PERIODO 2018-2020

Una vita migliore è possibile e a portata di mano. È questo il messaggio contenuto nella nuova brand promise globale di **Axa**, *Know you can*, lanciata attraverso una campagna pubblicitaria lo scorso marzo e diffusa on line, in televisione e sulla carta stampata. La tennista **Serena Williams**, scelta come testimonial della campagna, incarna l'invito ad avere fiducia in se stessi e a sottolineare l'importanza della forza di volontà e della disciplina. Nel nuovo claim Axa punta così a rinnovare la promessa di una vicinanza al cliente che può esprimersi, nella vision della compagnia, solo con uno stile di leadership capace di coniugare imprenditorialità, agilità, empowerment. Uno stile manageriale che, in questo contesto, non può che tradursi in qualità, velocità e reattività verso il mercato.

Questo approccio trova applicazione non solo nelle esperienze professionali di **Patrick Cohen**, amministratore delegato di **Axa Italia**, ma soprattutto nelle azioni che il manager ha sviluppato nel nostro Paese per attuare le strategie lanciate a livello globale.

Competenze maturate in 20 anni di attività in grandi multinazionali, di cui 10 nel mercato italiano, laurea a l'École supérieure de commerce de Paris, master of science in marketing, Cohen, 46 anni, ha seguito progetti di consulenza strategica per il settore assicurativo in **Mc Kinsey Italia** e ha ricoperto ruoli di responsabilità in **Zurich** e **Ge Capital** in qualità di global head of customer & distribution e direttore generale.



Patrick Cohen, ad di Axa Italia



Nel suo *Dna professionale*, il motore delle linee strategiche e della crescita del business non può che essere dunque la capacità di conquistare il cliente e di valorizzare tutte le leve che incidono sul raggiungimento di questo obiettivo: l'innovazione per reinventare la customer experience, la ricerca di nuovi modelli distributivi e di offerta, il valore della tecnologia e l'importanza delle persone (in particolare l'attenzione all'inclusione femminile).

L'intervento di Patrick Cohen all'ultimo congresso dell'**Unione Agenti Axa**, che si è tenuto a Napoli lo scorso giugno, sembra contenere proprio questo stile manageriale che, tenendo conto delle specificità del modello distributivo italiano e delle potenzialità in fatto di diffusione dell'offerta assicurativa nel nostro Paese, enfatizza valori fondanti quali forza, fiducia, dialogo, agilità, cambiamento e innovazione.

La volontà di cogliere le opportunità del cambiamento, del resto, è dimostrata dagli importanti investimenti per la trasformazione continua dell'impresa, per migliorare l'eccellenza tecnica sui sinistri, introdurre piattaforme per il cliente o aumentare la velocità di liquidazione.

L'importanza della customer experience e del servizio al

cliente si è concretizzata nel 2018 con il lancio di iniziative e prodotti, tra cui la *app My Axa*, di nuove soluzioni per la salute e per le imprese (in questo ambito è fondamentale il contributo di **Axa XL**) e, ancora, con progetti che aumentano le possibilità di interazione con il cliente e la qualità del servizio reso in occasione di un sinistro. I risultati di queste strategie si traducono nel fatto che Axa Italia, con gross revenue pari a 5,4 miliardi di euro, si consolida tra i 10 motori a livello di gruppo.

Il risultato operativo netto consolidato della compagnia si attesta, per il 2018, a 263 milioni di euro (+26 milioni di euro rispetto al 2017) e le riserve tecniche crescono di 0,5 miliardi di euro (per arrivare a 33,2 miliardi di euro). La raccolta vita raggiunge 4,83 miliardi di euro (+12,8% vs anno precedente) e quella danni 1,82 miliardi di euro (+1,8% vs anno precedente). In particolare, i prodotti di protezione assicurativa registrano una crescita del 50,3% e nel settore salute un aumento del 9%.

Quanto al ruolo della rete agenziale, come evidenzia Cohen in questa intervista, gli agenti restano la colonna portante della crescita in Italia. Uno dei messaggi più importanti emersi dalla recente convention di Napoli è l'intenzione di Axa Italia di continuare a investire nel canale agenziale e di proseguire con il dialogo e il confronto con gli agenti. La sfida è oggi riuscire a *mettere a terra*, in modo sempre più efficace nelle agenzie, i tanti progetti tesi all'innovazione, all'operatività, all'evoluzione dell'offerta e al continuo miglioramento dei risultati commerciali.

Quali sono le strategie che hanno condotto Axa, a livello internazionale, a ripensare il proprio posizionamento sintetizzandolo nel claim "Know you can"?

Come Axa abbiamo l'ambizione di trasformarci da payer a partner, ovvero da bravi liquidatori di sinistri a veri e propri partner per i nostri clienti.

Il lancio del nuovo posizionamento globale di Axa "Know you can" è un ulteriore capitolo di questa strategia.

"Know you can" è un messaggio contemporaneo e potente che incoraggia le persone a credere in se stesse per raggiungere i propri obiettivi e andare ancora più lontano.

E nel cercare di raggiungere questi obiettivi, Axa è a fianco delle persone.

“Know you can” si presta inoltre alle sfide della collettività. Siamo alle prese con sfide storiche: clima, salute, diversità, inclusione sociale. Abbiamo, mai come oggi, bisogno di credere che ognuno di noi può portare il proprio contributo anche in queste sfide collettive.

Con quali valori, e con quali sfide, Axa Italia punta a crescere nel nostro Paese?

Le nostre persone e la cultura di Axa sono i fattori chiave di successo.

Abbiamo definito quattro valori che ci servono da faro. Il primo, e principale, è *customer first*: i nostri pensieri devono essere incondizionatamente guidati dal cliente, dai suoi bisogni e dalla sua soddisfazione, tanto che la soddisfazione del cliente rientra trasversalmente tra gli obiettivi di tutta la compagnia. A questo si aggiungono il *coraggio*, l'*integrità morale*, e infine *One Axa*, ovvero la coerenza rispetto a tutte le entità che compongono la grande famiglia Axa nel mondo.

Questi valori si traducono anche in un nuovo stile di leadership e in un nuovo modello manageriale che vedono l'imprenditorialità, l'agilità e l'empowerment come leva principale del cambiamento.

Le faccio degli esempi: abbiamo una start up interna, **#AxaInnovationHub**, dove i nostri collaboratori lavorano insieme agli innovatori dell'ecosistema sociale presso un incubatore di startup per proporre nuovi servizi al cliente.

Stiamo progressivamente estendendo la *metodologia Agile* nell'area customer, data, sinistri e distribution, creando nuovi team multifunzionali, per assicurare qualità, velocità e reattività sul mercato, con circa 100 persone formate.

Per quanto riguarda l'empowerment, agiamo in modo concreto soprattutto sui temi di diversità e valorizzazione delle donne: abbiamo raggiunto la parità in termini di assunzioni e promozioni, e abbiamo creato il primo network di business angels che investono in startup al femminile.

Serve tener conto delle specificità del mercato italiano: opportunità o limiti?

Non è un segreto che il mercato italiano dell'assicurazione sia stato per molto tempo focalizzato sull'auto, ma

questo a mio parere rappresenta un'opportunità, perché significa che c'è spazio per diffondere una nuova cultura assicurativa.

Prendiamo un esempio: la salute. L'Italia è il secondo Paese per speranza di vita in Europa. Si vive di più, ma bisogna vivere meglio. C'è un tema di longevità, poiché tra cinque anni il 30% degli italiani avrà più di 65 anni; aumentano le malattie croniche, che colpiscono il 40% della popolazione, e aumenta la non autosufficienza.

La domanda sanitaria sta crescendo, di molto direi, anche tra i giovani, e a fronte di questa domanda qualsiasi sistema sanitario, anche quello italiano che è uno dei migliori al mondo secondo l'*Organizzazione Mondiale della salute*, ha una sfida, e il settore assicurativo può supportarlo e integrare.

In questo contesto Axa vuole essere pioniera nel mondo della salute, soprattutto con servizi legati all'innovazione tecnologica, che sta cambiando profondamente il modo in cui si consuma la sanità. Negli ultimi tre anni abbiamo investito più di un miliardo di euro in tecnologia, finanziamenti di startup e progetti di ricerca, la maggior parte dei quali in ambito salute. Ad esempio, in Italia supportiamo **Valentina Emiliani**, pioniera mondiale nella ricerca per il ripristino della vista.



Fino a che punto la tecnologia potrà far evolvere la relazione con il cliente e l'immagine dell'assicurazione?

Innanzitutto, non c'è tecnologia che può sostituirsi al valore aggiunto di prossimità, consulenza e fiducia interpretato dai nostri agenti.

La tecnologia tuttavia apre infinite opportunità. Penso al tema del servizio cliente, ad esempio con l'utilizzo di *voice chatbot*, piuttosto che alla velocizzazione dei nostri processi, con l'*image processing* nei sinistri, fino al tema dell'offerta, che può essere integrata con dispositivi IoT, proponendo prodotti intelligenti, fatti su misura per il cliente, in grado di prevenire il rischio.

I clienti chiedono sempre più servizi oltre a prodotti, cosa che implica un superamento di logiche verticali e un completo ripensamento dell'offerta dal punto di vista del disegno e della distribuzione.

In Axa stiamo cambiando il vocabolario, con un nuovo *ABC* su cui stiamo facendo grandissimi investimenti: A come *Artificial intelligence*, B come *block chain* e C come *cloud*.

Per questo investiamo in nuove competenze: in un anno abbiamo assunto circa 40 giovani, per lo più nell'area tech, esperti in data engineering, data scientist, user experience e user interface.

Il settore assicurativo dovrà puntare sempre più sulla componente di servizio al cliente. Dove riuscire a creare valore per il cliente? In quali ambiti di offerta?

Come le dicevo per Axa la sfida è passare dal confezionare prodotti a creare esperienze di servizio uniche per il cliente, puntando sulla tecnologia e sul digitale per rendere più semplice la gestione dei momenti importanti nella vita delle persone.

Nella prima parte dell'anno ci siamo concentrati sulla mobilità, che è al centro di una grande trasformazione. Abbiamo lanciato *InGiro*, la prima assicurazione che assicura la mobilità moderna a 360°, quindi anche il car sharing e il car pooling.

Ora il focus è sulla salute, che è stata anche al centro della nostra ultima campagna pubblicitaria televisiva.

Tra i servizi più innovativi della nostra soluzione salute c'è la consegna del farmaco direttamente a casa, il video consulto medico 24 ore su 24, sette giorni su sette, op-

pure specifici servizi di assistenza a domicilio come un fisioterapista, un infermiere, o una baby sitter.

Questo significa innovare per risolvere i problemi della vita quotidiana.

È lo spirito Axa e non ci stanchiamo mai di sperimentare.

Ad esempio, dopo aver testato nei nostri uffici con feedback entusiasmanti da parte dei collaboratori una cabina medica capace di eseguire in autonomia un primo screening delle condizioni di salute, come la pressione o l'esame della vista e dell'udito, abbiamo scelto di metterla a disposizione dei clienti in alcune filiali di Banca Mps, tra cui Milano.

Le piccole e medie imprese rappresentano un target dalle elevate potenzialità nel nostro Paese. Sembra però ancora mancare la cultura del rischio. Come intervenire per sensibilizzare e coinvolgere le aziende?

Le Pmi sono un motore di crescita per il nostro Paese, che va protetto. Basti pensare che il 95% del tessuto aziendale è fatto da Pmi, la cui produzione rappresenta circa il 50% del nostro Pil.



Un momento del flash mob organizzato da Axa contro la violenza sulle donne

È vero che c'è ancora molto lavoro da fare sul fronte della consapevolezza, ma le cose stanno cambiando: il 40% delle aziende italiane ha subito un attacco negli ultimi cinque anni, con un costo stimato in 10 miliardi l'anno, e almeno 16 milioni di utenti web in Italia sono caduti in una trappola informatica.

Axa può fare la differenza grazie anche all'integrazione e alla sinergia con Axa XL, la divisione del gruppo Axa che gestisce il rischio per medie imprese e multinazionali a livello globale, collaborando con le imprese più innovative al mondo.

Recentemente abbiamo siglato una partnership con un'azienda globale specializzata in sistemi di informazioni creditizie e soluzioni per la sicurezza digitale, per mettere a disposizione delle piccole e medie imprese un servizio di prevenzione dei rischi cyber e altre garanzie innovative per proteggersi da attacchi sul web, uso fraudolento dei mezzi di pagamento, furto dell'identità digitale e ripristino della reputazione online.

Crediamo a tal punto nella necessità di assistere i nostri clienti in questo segmento che abbiamo investito anche sul fronte agenziale, lanciando una rete di specialisti in agenzia, per rispondere alle esigenze specifiche di questo segmento.

Il ruolo dei canali distributivi e in particolare delle reti agenziali: che spazio avranno gli agenti nel nuovo posizionamento "Know you can?" A quali condizioni?

Gli agenti sono al centro della nostra strategia, in quanto essenziali per il valore che portano nelle relazioni con il cliente. La forte spinta commerciale dei primi mesi del 2019 conferma l'innescarsi di un meccanismo virtuoso con la nostra rete, che conta circa 650 agenzie e 1.000 agenti, con un forte spirito imprenditoriale e un approccio consulenziale sempre più evoluto.

La performance dei nostri agenti è la più grande fonte di soddisfazione per Axa e per questo continuiamo a supportare la crescita professionale della rete agenziale con forti investimenti.

Solo nel 2019 parliamo di 38 milioni di euro (110 nel triennio 2018-2020) investiti in processi, prodotti, formazione, servizi e attività commerciali.

Inoltre, tutti i nuovi processi sono supportati da un piano di accompagnamento che prevede esperti di compagnia che supportano le agenzie nell'adozione delle novità, oltre al fatto che esiste l'Università Agenti.

Continueremo a potenziare sempre più la nostra rete e a dotarla di tutte le leve per produrre risultati nel breve periodo e ad affermarsi come modello distributivo insostituibile nel mercato italiano, ulteriormente rafforzati del nuovo posizionamento.

Crediamo che il ruolo degli agenti diventi sempre più rilevante nella percezione dei clienti, e sappiamo che a ogni occasione d'interazione possiamo e dobbiamo distinguerci, farci apprezzare per il modo in cui soddisfiamo e anticipiamo qualunque esigenza dei nostri clienti.

Come si inserisce la collaborazione con il mondo bancario?

La partnership con **Banca Mps** è una storia di crescita, innovazione e soddisfazione dei clienti.

Abbiamo costruito un modello unico che coniuga il meglio dell'innovazione Axa con una rete bancaria capillare e forte sul territorio italiano. Da tanti punti di vista è un benchmark nel campo della bancassicurazione.

Anche su questo canale abbiamo un forte focus sulla tecnologia, in particolare sul tema salute, come dimostra il fatto che abbiamo fornito in esclusiva i servizi unici e innovativi della nostra soluzione salute.

Parallelamente stiamo investendo anche sui punti vendita, le filiali bancarie appunto, introducendo in alcune filiali test delle soluzioni di avanguardia nell'ambito della prevenzione, come le cabine diagnostiche che consentono 14 esami diagnostici.

Ulteriore ambito chiave, anche per la banca, sono le Pmi.

Quali sono gli obiettivi e vostre priorità per il futuro?

Innanzitutto, continuare a crescere nelle nostre reti, grazie a una sempre maggiore soddisfazione dei nostri clienti. Per questo penso che Axa sia un posto speciale per le persone che hanno l'ambizione di innovare per il cliente, facendo leva sulle nuove tecnologie.

L'altra componente fondamentale riguarda l'inclusività: lavoriamo per creare condizione di parità, per ridurre differenze retributive e dare a ciascuno opportunità e valorizzare il talento.

Per questo continueremo a investire nelle persone e nelle nuove competenze, per continuare a essere un posto dove le persone si sentono bene, si sentono di realizzare i propri sogni professionali e con uno spirito di squadra incomparabile.

