

## UNA NUOVA MENTALITÀ ONE-TO-ONE

CHE SIA ATTRAVERSO LE NUOVE TECNOLOGIE DIGITALI E LE POSSIBILITÀ DI PROFILAZIONE MILLIMETRICA DEI RISCHI O ANCORA TRAMITE L'INTERMEDIARIO TRADIZIONALE, LE COMPAGNIE DEVONO COSTRUIRE UN "RAPPORTO PERSONALE E SOCIALE" CON OGNI SINGOLO CLIENTE

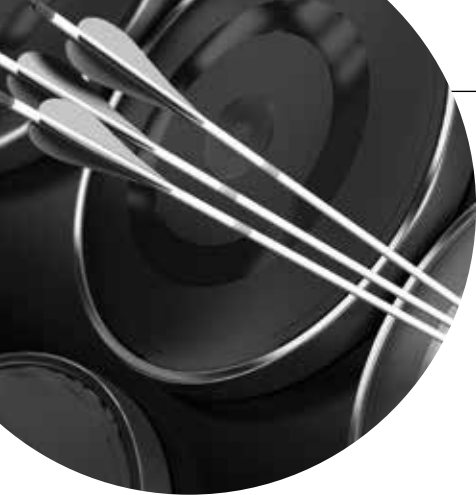
Se il mercato si sta riprendendo, e tutto il settore assicurativo sta cercando di compattarsi e fare davvero sistema, è quindi questo il momento per i cambiamenti epocali? Sono pronte le compagnie per farsi carico di queste innovazioni? Sapranno, finalmente, mettere *il cliente al centro* e non solo al centro dei bei discorsi dei manager? Oppure, cullati da una ripresa così vigorosa degli utili (sei miliardi di euro nel 2012), le imprese cercheranno solo di risparmiare, terrorizzate anche dall'approssimarsi di *Solvency II* e dei suoi temuti requisiti di capitale?

Il presidente di **Quixa**, **Giuseppe Dosi**, ha recentemente ricordato quello che è successo alla **Kodak**, un tempo leader nel settore dei supporti per la fotografia, fallita e fatta rinascere dopo una dolorosa ristrutturazione. "La Kodak - ha detto Dosi - è stata vittima del proprio successo, perché, fino a pochi anni prima del fallimento ha continuato a ottenere utili, ma attraverso un vecchio modello di business. Non pensiamo, noi assicuratori, di poter ignorare l'evoluzione del nostro modello di business". Come dire: non bisogna pensare che il tema del digitale e quello della centralità del cliente siano mode passeggero.

### GENERALI: DA FEDERAZIONE A MULTINAZIONALE

**D**a quando c'è **Mario Greco**, **Generali** ha cambiato passo e soprattutto sta concentrando la maggior parte dei suoi sforzi nella razionalizzazione del business. **Giovanni Giuliani**, head of group strategy e business development del Leone, ha recentemente ribadito questi concetti: "la nostra *mission* per competere ad altissimi livelli - ha detto - è trasformare Generali in un gruppo coeso, attraverso programmi internazionali coerenti e linee di business globali, il tutto con un approccio modulare in base ai clienti: questo possiamo farlo attraverso le nuove tecnologie, ma anche grazie alla professionalità di tutti quelli che lavorano in Generali".

Con 65 milioni di clienti internazionali, l'unica vera multinazionale dell'assicurazione italiana ha intrapreso la *mission-on-group*, abbandonando il modello federale per uno più accentrato. Un esempio è ciò che è stato fatto sul business *corporate*: "è stata creata una responsabilità globale per le linee di business - ha precisato Giuliani - e una piattaforma unica utilizzabile da distributori diversi, con prodotti modulabili".



## DIMENTICARE LE MEDIE DI MERCATO

Quindi il cliente al centro. Ma quale cliente e in che modo? “Il 98% della popolazione mondiale tra i 18 e i 24 anni – ha spiegato **George Sartorel**, ad di **Allianz Italia** – è iscritta a un *social network*: quello è il cliente che tra 10 anni sarà il nostro cliente. Ma dobbiamo preparare oggi il modello di business adatto al consumatore digitale del 2030”. Il top manager, che dal prossimo anno guiderà tutta l’area Asia-Pacifico del colosso tedesco, ha spinto molto sul cambio di mentalità: “con i *big data* – ha precisato – possiamo orientare il mercato *one-to-one*, dimenticandoci le medie, come invece operiamo ora. Dobbiamo capire che il modello di business così com’è non è sostenibile a lungo termine e non lo sarà nemmeno per le agenzie”.

Già, gli intermediari. Sartorel ha coniato una definizione molto d’effetto, persino cruda, ma molto pragmatica: “il cliente non vuole pagare per le nostre spese”. Si potrebbe aggiungere che chi ha bisogno di una polizza non vuole pagare per quello che non riceve: cioè un’efficienza di servizio, un prodotto completo e una consulenza di alto livello. “L’efficienza in Allianz – ha continuato – la dimostriamo con la *crosscanalità*: il cliente, attraverso il digitale, può raggiungerci *all the time, anyway*. Mentre, insieme al nostro agente, abbiamo disegnato il nuovo modello di agenzia digitale: con meno costi, meno carta e più tempo a disposizione per il business”.

## AGENTI, STRUMENTO DEL CAMBIAMENTO

La distribuzione tradizionale rischia di essere il vaso di coccio tra vasi di ferro. Sempre più agenti in sezione A del RUI stanno diventando broker o sub agenti iscritti alla lettera E. Per **Giovan Battista Mazzucchelli**, ad di **Cattolica**, la relazione con la rete resta centrale per la competitività, e al momento l’unica strada è una sempre maggiore integrazione tra struttura centrale e agenzie. “Le agenzie – ha ricordato – con un portafoglio sotto il milione di euro sono fragili: il digitale, con la sua facilità di accesso e la semplificazione, può dare spazio anche alle realtà più deboli”. In questi anni, se-

## INVESTIMENTI DIGITAL

**N**ell’*Osservatorio 2020*, **Accenture** ritiene raggiungibile per il totale del mercato italiano un RoE (*return on equity*) pari al 12-13%, attraverso azioni combinate su tutte le leve (ricavi, costi e capitale), puntando su prodotti a minore assorbimento di capitale e su un *asset allocation* in grado di ridurre la dipendenza dal debito sovrano.

Inoltre, il 78% delle compagnie intervistate in una recente *survey* a livello internazionale, realizzata sempre dallo stesso istituto di ricerca, ha dichiarato che sosterrà investimenti crescenti, nei prossimi tre anni, nella trasformazione digitale, per una media di **50 milioni di euro**. Le iniziative saranno concentrate sul potenziamento delle interazioni multicanale, sullo sviluppo della *customer centricity* e sulla digitalizzazione dei processi.

condo Mazzucchelli, una certa politica sbagliata delle compagnie ha creato disaffezione nei clienti: “gli agenti sono riusciti invece a rimanere vicini ai clienti, e se ci riusciranno ancora, anche in un momento di crisi per loro, potranno essere lo strumento del cambiamento sul lungo periodo”.

## MA INTANTO LE BANCHE...

Eppure c’è chi, come **Ennio Doris**, numero uno del gruppo **Mediolanum**, sostiene che grazie a internet “è possibile avere 40 milioni di agenzie” e che quella che stiamo vivendo “è la prima rivoluzione industriale che mette in crisi la struttura distributiva sede-agenzia”. Nella distribuzione del ramo vita effettivamente Mediolanum è la seconda nella classifica delle compagnie, con 7,8 miliardi di euro di raccolta nel 2012, superata solo dalle Poste (10,5 miliardi), che però, viceversa, possono contare su una straordinaria capillarità distributiva. Al terzo posto si piazza Intesa Sanpaolo Vita con 5,1 miliardi, ma che già nei primi sei mesi del 2013 ha cambiato passo con una raccolta pari a 5,9 miliardi. Secondo l’ad **Gianemilio Osculati**, il merito è di “una chiarissima *value proposition*: abolizione del linguaggio tecnico, pochi prodotti chiari e che soprattutto non siano fonte di reclami”. In due anni la compagnia della prima banca italiana ha ridotto a poche decine i reclami, mentre l’erogazione della liquidità della polizza vita avviene per l’80% entro i tre giorni ed entro quattro per la totalità. E anche questo significa portare il cliente al centro.

**F.A.**

