

UNA SVOLTA PER IL MERCATO

di GIANLUCA ZANINI, partner di Excellence Consulting

SONO TANTE LE ASPETTATIVE RIPOSTE NELL'INTEGRAZIONE DI MODELLI ASSICURATIVI NEI PROCESSI DI VENDITA DI ALTRI BENI E SERVIZI: LA SEMPLICITÀ DEL MODELLO, LA RAPIDITÀ DELL'OFFERTA, IL MIGLIORAMENTO DELLA PROPOSIZIONE COMMERCIALE E IL CONTATTO CON LA CLIENTELA. TANTE OPPORTUNITÀ CHE TUTTAVIA, PER ESSERE COLTE DAVVERO, RICHIEDERANNO UN NUOVO APPROCCIO DI BUSINESS PER LE COMPAGNIE ASSICURATIVE

Le regole dell'attività assicurativa sono state scolpite per secoli nella pietra. Gli assicuratori sviluppano prodotti sofisticati che proteggono i clienti da eventi sfavorevoli, mentre agenti, broker e ora sempre più spesso anche banche aiutano i clienti a navigare nelle complessità del mercato. La maggior parte degli assicuratori si considera l'unico in grado di soddisfare le esigenze di protezione dei clienti, ma cosa succede se questa percezione di sé impedisce agli assicuratori di riconoscere una realtà alternativa? E se la protezione dal rischio, in particolare nell'assicurazione contro i danni, fosse destinata a diventare solo un piccolo pezzo di un insieme più grande? E se ancora questo cambiamento modificasse radicalmente le strategie che gli assicuratori devono implementare in futuro?

UNA SFIDA E UN'OPPORTUNITÀ

Una nuova prospettiva è quella dell'*embedded insurance*, ovvero la fusione di assicurazioni in prodotti o servizi non assicurativi. Le compagnie, non ritenendo forse che si tratti di un cambiamento importante, non hanno finora posto molta attenzione a questa evoluzione, distratte come sono dai processi di digitalizzazione



in cui sono coinvolte e che, guarda caso, sono proprio il fattore abilitante per questo nuovo modo di fare assicurazione.

In base a diverse analisi e osservazioni dell'interesse manifestato da grandi aziende digitali e non, l'effetto dell'*embedded insurance* potrebbe rivelarsi molto più dirompente, non solo un altro modo con cui gli assicuratori possono veicolare i loro prodotti. Le analisi effettuate suggeriscono che, unendo l'assicurazione alla vendita di prodotti, i fornitori di beni e servizi non

assicurativi potrebbero controllare fino a un quarto del nuovo business assicurativo nel ramo danni e salute entro i prossimi cinque anni. Se ciò dovesse accadere, rappresenterebbe una seria sfida (o una grande opportunità) per gli assicuratori tradizionali.

LA RICERCA DELLA SEMPLICITÀ

Il trend è ormai chiaramente delineato: combinazione di prodotti e servizi complementari in offerte integrate che possono fornire un'unica e semplice esperienza di acquisto al cliente. **Amazon** offre già di tutto: dai prodotti per la casa ai servizi e ai film, passando per musica, generi alimentari e prodotti farmaceutici. **Apple** è entrata nei settori della salute, del benessere e dei servizi finanziari. E case automobilistiche come **Mercedes**, **General Motors** o **Bmw** stanno lavorando per offrire ai loro clienti un portafoglio di soluzioni in auto che vanno dai giochi ai servizi basati sulla localizzazione.

Insomma, le aziende non soddisferanno più un singolo bisogno, ma spazi sempre più ampi. E poiché la necessità di protezione segue l'acquisto di un prodotto o servizio, è probabile (ma direi certo) che proprio la ricerca della semplicità porti a una maggiore diffusione di polizze incorporate. La centralità del cliente non sarà l'unica forza trainante. Anche i benefici finanziari derivanti dagli effetti dell'integrazione dell'assicurazione

nei prodotti sosterranno la diffusione delle polizze: la fonte di ricavi legata alle commissioni che i prodotti assicurativi riconoscono, l'aumento della fidelizzazione della clientela e il conseguente abbattimento del tasso di *churn* (soprattutto per le telco), così come l'aumento di opportunità di cross/up selling.

UN'AMBIZIONE STRATEGICA

Man mano che sempre più aziende non assicurative si rendono conto del potenziale dell'embedded insurance, arriveranno a considerare l'assicurazione come una parte fondamentale del loro core business. Vincere nel settore assicurativo non sarà più un'opzione, ma un'ambizione strategica.



Per realizzare i loro obiettivi, queste aziende dovranno costruirsi un'esperienza almeno pari a quella degli assicuratori tradizionali in termini di prodotti e prezzi, cosa che permetterà di creare quella necessaria credibilità agli occhi dei clienti di un prodotto, quello assicurativo, che è considerato da sempre ostico. Dovranno sviluppare offerte più personalizzate basate sulle informazioni dei clienti esistenti, vendere in modo più efficiente attraverso una molteplicità di canali, fornire esperienze più fluide sulla base dei processi esistenti e offrire prezzi più interessanti in base al comportamento dei clienti in tempo reale. Inoltre, data l'assenza di legacy, potrebbero permettersi di gestire le loro operazioni assicurative a basso costo con margini di profitto superiori alla media.

INSURANCE-AS-A-SERVICE

Le aziende che vorranno intraprendere il viaggio verso l'assicurazione inclusiva dovranno costruirsi una



esperienza almeno pari a quella degli assicuratori tradizionali in termini di prodotti e prezzi. Tuttavia, piuttosto che sviluppare o acquisire le capacità di cui avranno bisogno, i fornitori di prodotti e servizi possono trarre vantaggio dalle offerte di *insurance-as-a-service* che gli attori assicurativi, vecchi e nuovi, potranno fornire. Tutto ciò porrà la necessità per le aziende non assicurative di assumere un maggiore controllo della catena del valore assicurativo. Può sembrare un percorso molto complesso, ma l'era digitale lo rende possibile.

Incoraggiate dai nuovi attori dell'embedded insurance, le aziende saranno in grado di beneficiare del business assicurativo senza doversi occupare in prima persona della sua complessità. Non è chiaro quando ciò accadrà su larga scala, ma è ora che gli assicuratori inizino a prepararsi per le opportunità e le sfide che l'embedded insurance presenterà.

UN'OFFERTA MIGLIORE E PERSONALIZZATA

Il settore assicurativo è stato storicamente strutturato attorno ai verticali dei prodotti, ma i clienti chiedono un percorso più semplice e integrato. Inoltre, una debolezza intrinseca del settore assicurativo è che le interazioni con i clienti avvengono meno di una manciata di volte all'anno. Mentre gli assicuratori lottano per rimanere pertinenti e visibili ai loro clienti, le partnership ecosistemiche offrono l'opportunità di espandere il loro ruolo oltre il product placement, e questa è la grande forza dell'embedded insurance. Man mano che la quantità di dati dell'ecosistema cresce grazie a interazioni più frequenti, gli assicuratori posso-

no offrire ai clienti un'esperienza migliore con offerte di prodotti, premi e servizi più personalizzati, fornendoli nel canale giusto e al momento giusto, persino in base alla posizione e all'ora del giorno. Le opportunità di partnership con gli ecosistemi, per esempio, sono particolarmente rilevanti nei mercati automobilistico, delle case connesse, del digitale e della salute.

TANTI AMBITI DI BUSINESS PER IL MERCATO

Ho rimarcato più volte come il settore assicurativo stia attraversando enormi cambiamenti e che le strategie aziendali smart siano fondamentali per avere successo nel nuovo mercato che si sta venendo a creare. Tuttavia, con i loro modelli operativi tradizionali, a silos, molti grandi operatori storici rischiano di non riuscire a realizzare le strategie necessarie per affrontare le sfide del domani.

I settori di copertura inizialmente interessati da soluzioni smart sono stati quelli relativi a viaggi (assistenza, ritardo volo, bagaglio) e infortuni per sport non agonistici. Oggi cominciano a comparire sul mercato anche soluzioni assicurative esclusivamente digitali dedicate alla copertura dei propri elettrodomestici o dispositivi elettronici come impianti Hi-Fi, smart Tv, smartphone e tablet. Si tratta prevalentemente di coperture di assistenza e riparazione, attivabili ad esempio quando si è lontani da casa. Un altro ambito, previsto in crescita nei prossimi anni, è quello legato a specifiche coperture attivabili on demand in relazione alla mobilità: chi prende a noleggio un'auto anche per poco tempo (molte sono le opportunità di car rental o

sharing nelle principali città) può attivare a esempio una specifica copertura kasko temporanea, ad integrazione di quella già presente di default sul veicolo.

ASSICURATORI CHE OSANO CAMBIARE

Gli ambiti assicurabili risultano in continua espansione: è possibile assicurarsi temporaneamente, ad esempio, per gli infortuni in mobilità o coprire, solo per un certo tempo, i propri animali domestici da infortunio o malattia. Gli esempi oggi sono molteplici, non solo nel campo delle coperture ma anche in quello dei servizi: negli Stati Uniti, tanto per citare un caso, le macchine respiratorie utilizzate da persone che soffrono di asma incanalano i dati all'assicuratore, per consentire alla compagnia di essere proattiva nell'offrire il miglior servizio possibile. L'embedded insurance creerà opportunità per gli assicuratori che osano cambiare. Invece di acquisire un cliente, otterranno l'accesso a intere basi di clienti. Invece di spendere troppo per il marketing e le vendite, beneficeranno delle economie di scala delle piattaforme digitali. Invece di essere limitati dai confini nazionali, saranno in grado di crescere a livello globale. Per ottenere tali risultati le compagnie dovranno cambiare la loro mentalità, passando dalla vendita di prodotti assicurativi all'aiutare i fornitori di prodotti e servizi a sfruttare l'assicurazione come ulteriore fonte di servizio verso i clienti, e quindi di reddito. La capacità di attivare partnership rapidamente, comprendendo il business delle aziende orchestratrici, permetterà di ridurre il gap di protezione e aprirà la strada per l'evoluzione del business assicurativo.