

COMPAGNIE, SE L'ASSICURAZIONE È UN LABORATORIO

di FABRIZIO AURILIA

IL SETTORE ASSICURATIVO SI È TRASFORMATO IN QUESTI ANNI IN UN CENTRO DI RICERCA: TRA SPERIMENTAZIONE, SOCIAL, MULTICANALITÀ, MULTI ACCESSO, TECNOLOGIA E RINNOVAMENTO DEI CANALI DISTRIBUTIVI, LE IMPRESE SONO CONCENTRATE PIÙ CHE MAI SUL CONCETTO DI INNOVAZIONE

La terza edizione del convegno sull'innovazione, organizzato da **Insurance Connect**, ha avuto come perno centrale la conoscenza e lo sviluppo. Conoscenza e sviluppo, questo il messaggio, sono la stessa cosa: non c'è sviluppo senza conoscenza e, nello stesso modo, la conoscenza non si alimenta senza sviluppo. Da questi due nasce il servizio, che è poi, commercialmente, il risultato finale che percepisce il cliente.

Spazio quindi a nuove forme di competitività, nuovi ambiti di mercato profittevoli, multicanalità e multi accesso, tecnologia come architrave delle strategie, ma anche leva utilizzata per il rinnovamento dei canali distributivi.

Le compagnie protagoniste della tavola rotonda conclusiva hanno parlato di tutto questo, presentando i risultati ma anche tracciando la strada, il loro modo per crescere strutturalmente e durevolmente, scommettendo (anche) sull'innovazione. Gli ultimi tre anni, quattro anni sono stati un autentico turbino di novità per il mercato assicurativo: a partire dalle novità legislative, spesso vero innesco del cambiamento per un settore pigro, per arrivare all'esplosione della *custo-*

mer centricty; dove il cliente non è più intercettabile (nei modi tradizionali), è sfuggibile, qualche volta è più povero, talvolta più esigente e mostra abitudini di consumo ambigue, forse opposte, ma che convivono senza contraddizioni. Le compagnie devono pensare a mondi e canali che non controllano, devono essere in grado di intercettare queste spinte attraverso modelli ibridi: tecnologia, intermediari tradizionali, bancassicurazione, utilizzo dei big data. E in tutto questo devono crescere, remunerare il capitale, fare i conti con il declino del mercato auto e l'attesa esplosione (sempre posticipata) dei rami elementari.

GRANDE È BELLO (MA DIFFICILE)

UnipolSai è, tra le imprese, quella che ha dovuto gestire il cambiamento più grande: una fusione impegnativa, la cui organizzazione è ancora da portare a termine, come ha confermato durante il dibattito **Marco Baldan Bembo**, responsabile marketing della compagnia. Bologna, tra il 2013 e il 2015 ha integrato 3200 agenzie, 8000 subagenti e un'altra serie di collaboratori: "è stato il nostro progetto *core*", ha precisato il manager.

Solo l'organigramma di UnipolSai, che deve comprendere tutte le funzioni (amministrative, *compliance*, tecniche, sinistri ecc.), è lungo 400 pagine. "Ora – ha spiegato Baldan Bembo – stiamo completando il processo di consolidamento del sistema informativo che sarà terminato in autunno". Sia gli intermediari, sia gli organismi di UnipolSai hanno dovuto abituarsi (o adattarsi) al cambiamento di prodotti, logiche, filosofie aziendali, approcci commerciali.

Processi di integrazione così complessi sono un onere, ma anche un'occasione per riorganizzare l'azienda, usando l'innovazione come grimaldello, cogliendo l'opportunità per ripensare ruoli, compiti e dinamiche non più profittevoli.

LA REALTÀ VIRTUALE DELLA DISTRIBUZIONE TRADIZIONALE

E a proposito di utili, chi si aspettava un declino dei canali tradizionali sarà rimasto quantomeno sorpreso dal fatto che sono stati proprio questi a permettere alle



Da sinistra: **Marco Brachini**, direttore marketing di Sara Assicurazioni; **Marco Baldan Bembo**, responsabile marketing di UnipolSai e **Gianluca Zanini**, innovation leader di Axa Italia

UN TRAM CHIAMATO SCATOLA NERA

La scatola nera è probabilmente l'innovazione assicurativa più amata dagli italiani: con tre milioni di dispositivi installati, l'Italia è leader mondiale. La *black box* è ancora un'area di sperimentazione o si sta consolidando ormai come una consuetudine nei contratti assicurativi?

Per UnipolSai, scatola nera è ancora sinonimo di frontiera; basta ricordare l'iniziativa (unica al mondo) lanciata in partnership con **Comune di Milano** e **Atm** (l'azienda che gestisce il trasporto pubblico): gli assicurati UnipolSai, con *black box*, che non usano l'auto, guadagnano un biglietto per i mezzi al giorno. "Un vantaggio per tutti", ha precisato Marco Baldan Bembo, responsabile marketing di UnipolSai, ricordando anche che la sperimentazione è stata "il primo esempio di un'auto che autonomamente trasmette un'informazione che, rielaborata, produce un beneficio concreto e immediato per il proprietario".

compagnie di crescere per raccolta e utili. Questo ha spinto le imprese a usare la tecnologia come fattore abilitante per innovare le reti distributive. Uno di questi progetti, ne ha parlato **Vincenzo Cervino**, responsabile business development di **Groupama Assicurazioni**, è quello denominato *Passepartout*, che permette alla rete di vendita, attraverso le tecnologie digitali di "fare tutto ovunque".

Fornire gli strumenti, quindi, ma far percepire anche quella famosa centralità di cui si parla sempre: "per noi è stato importante – ha spiegato **Gianpiero Zanier**, responsabile direzione clienti di **Reale Mutua** – aver alimentato in questi anni la partnership con la rete, anche e soprattutto attraverso le tecnologie integrate: bisogna far percepire il valore reale dell'utilizzo dei nuovi mezzi".

Oggi è il consumatore che sceglie il "proprio mondo" e il canale che più lo rappresenta: le aziende che forniscono servizi, che vendono prodotti, e quindi anche le assicurazioni, non possono controllare quest'attitudine ma solo intercettarla e, al limite, indirizzarla. La risposta che al momento sembra prevalere nel mercato è la creazione di un modello multicanale e multi accesso che abbia come perno la distribuzione tradizionale.



Da sinistra: **Gianpiero Zannier**, responsabile direzione clienti di Reale Mutua; **Vincenzo Cervino**, responsabile business development di Groupama Assicurazioni e **Marco Rossi**, head of sales & marketing di Das

TRA NUOVE PRIMAVERE E ROSEE PROSPETTIVE

Se da un lato, con l'accesso all'enorme mole di dati oggi a disposizione, non ha più senso (secondo alcuni) parlare di mutualità ma solo di singoli profili di prezzo e rischio (*vedi box*), dall'altro, il mercato ha ancora difficoltà a trattare i dati non strutturati, che invece sono quelli che innescheranno lo sviluppo e le conoscenze del futuro.

Tuttavia, per l'assicurazione, si può davvero parlare di "nuova primavera", come ha sostenuto **Marco Brachini**, direttore marketing di **Sara Assicurazioni**. Il settore sta recuperando il gap, una volta profondo, con gli altri comparti. E questo grazie alla tecnologia, alle sinergie e anche al marketing: "io - ha detto il manager di Sara -, mi sto occupando del cliente e non della polizza: grazie ai dati, da qualche mese, riusciamo a valorizzare le relazioni complessive con la persona che assicuriamo". Per una compagnia come Sara, concentrata quasi esclusivamente sul business auto, questo può essere "un importante punto di partenza" per ripensare tutta la logica del prodotto assicurativo: "stiamo ribaltando il concetto di sicurezza - ha spiegato Brachini - che sarà spostato sulla prevenzione: cambierà la *mission* della compagnia".

MUTUALITÀ ADDIO, GRAZIE AI BIG DATA

Mettere al centro il cliente o l'agente? Il canale tradizionale o quello alternativo-digitale? Il prodotto *tailor made* o quello standard? C'è chi sostiene che non siano queste le questioni reali: la distinzione tra canali distributivi ormai esiste solo nella testa delle compagnie, ma non in quella dei clienti, la mutualità è un vecchio mito, oggi ognuno ha un prezzo, o meglio, un valore, un profilo. Per **Gianluca Zanini**, innovation leader di **Axa Italia**, l'industrializzazione della conoscenza del dato pone grandi sfide al concetto di mutualità, come sta accadendo, ad esempio, negli Stati Uniti e in Asia. Qualcosa si muove anche in Italia: "oggi - ha spiegato Zanini - se disponiamo di circa 50 profili precisi per l'Rc auto, tra qualche mese saranno 250 e tra tre anni 250 mila. Il concetto di mutualizzazione del rischio era importante quando non si avevano abbastanza informazioni: oggi queste informazioni ci sono e si tratta solo di dar loro un valore".

Proprio per questo Axa ha lanciato in questi anni una serie di iniziative volte all'innovazione della gestione dei dati. La compagnia ha creato un *Innovation lab* a San Francisco, che è in contatto con le start up nella Silicon Valley: "grazie a questo - ha ricordato Zanini - abbiamo chiuso accordi di partnership con Facebook e LinkedIn, perché loro stanno cambiando realmente il mondo e ci aiuteranno a cambiare il nostro modello di business. Poi abbiamo creato un *Data innovation lab* a Parigi, con ingegneri che hanno competenze nel trattare le informazioni: stiamo costruendo internamente le competenze per la gestione dei dati, che al momento scarseggiano ovunque".

Infine, Axa ha lanciato un fondo di investimento da 200 milioni di euro con l'obiettivo di finanziare start up in Europa e negli Stati Uniti, funzionali ai *critical core asset*: "per esempio, sul mondo salute, Axa Italia - ha rivelato il manager - ha allo studio una piattaforma che ci permetterà di trasformarci da *health payer* a gestori del benessere e della salute. Da questo cambio di paradigma, tra otto, dieci anni, una parte dei profitti delle compagnie assicurative proverrà da *servizi chiave* ad alto valore aggiunto", ha pronosticato Zanini.



Un momento della tavola rotonda

Nei rami più di nicchia, come la tutela legale, la tecnologia e l'innovazione stanno cambiando le cose, contribuendo anche uscire dagli steccati e ampliare il mercato. Secondo **Marco Rossi**, head of sales & marketing di **Das**, “la compagnia non può più nascondersi dietro il risarcimento”, ma abbracciare nuove logiche di servizio. “Al di là delle dissertazioni sui canali distributivi – ha sottolineato –, il cliente valuta la fornitura dei servizi, tanto più nella tutela legale dove il servizio è di per sé il prodotto”. Das, in questo senso, vede “prospettive molto rosee”, dopo aver fatto investimenti pesanti in questi anni e avendo già da tempo digitalizzato tutti i processi aziendali. “Il cliente – ha chiosato Rossi – non è abituato a un approccio così proattivo da parte di un assicuratore: per noi questa è la *customer centricity*”.

ISTRUZIONI PER NON PERDERSI NEI SOCIAL

Quello a cui, viceversa, il consumatore è già abituato sono i *social network*. A distanza di tre anni dal nostro primo convegno sull'innovazione, le compagnie

si stanno strutturando. Nel 2013 era chiaro lo spaesamento, anche per le imprese maggiori: oggi c'è più consapevolezza su cosa serva davvero, su come occupare quell'area che, tuttavia, resta ancora un campo di sperimentazioni. “I social vanno presidati per cercare di prevenire effetti boomerang”, come ha spiegato Cervino di Groupama: questo è il punto di partenza un po' per tutte le realtà coinvolte nel dibattito.

C'è chi declina l'esperienza social soprattutto sotto il profilo della *customer care*, come Reale Mutua, attivando dinamiche di *social caring* talvolta più efficaci delle classiche procedure di reclamo; oppure chi, come Sara, ha coinvolto i profili Facebook delle agenzie che rilanciano a loro volta le iniziative della compagnie, in una sorta di rimando ed *engagement* continuo per clienti e *prospect*. UnipolSai, infine, ha attraversato tutte le fasi: dalla promozione dei prodotti, all'*entertainment* puro. Risultati? Pochi: salvo capire che sui social bisogna parlare chiaro, di cose reali, quotidiane e che coinvolgono i contatti ogni giorno. ●