

L'INNOVAZIONE È NELL'ULTIMO MIGLIO

di LAURA SERVIDIO

OGNI COMPAGNIA DECLINA IL RINNOVAMENTO IN BASE ALLA PROPRIA VISIONE. MA TUTTE CONCORDANO SUL FATTO CHE IL TERRENO DI GIOCO È LA RELAZIONE CON IL CLIENTE, DA RICONQUISTARE COINVOLGENDO LA RETE. E GUARDANDO ANCHE ALLE BEST PRACTICE DI ALTRI SETTORI, COME È EMERSO NEL CORSO DELLA TAVOLA ROTONDA CHE HA FATTO IL PUNTO SULLE STRATEGIE DA ATTUARE

Partnership, start up, ricerca di nuove idee, evoluzione tecnologica. Sono le tappe della strada intrapresa dalle compagnie per fare vera innovazione. Che dovrà tradursi in una maggiore vicinanza al cliente, imparando a fare meglio il mestiere di assicuratore.

Sono questi i contenuti emersi nel corso della tavola rotonda della mattinata, intitolata *Dall'innovazione alla crescita: le strategie delle compagnie*, in cui compagnie e consulenti hanno concordato sull'utilità di mutuare le best practice da altri settori.

Secondo una ricerca realizzata da **The Boston Consulting Group**, nella classifica delle 50 realtà più innovative a livello mondiale, figurano solo due compagnie: **Axa** e **Allianz**, rispettivamente al 30esimo e 50esimo posto. "Il comparto assicurativo – conferma il partner e managing director, **Emanuele Costa** – non brilla per innovazione". Ma consapevole di ciò, il settore prende spunto da quei mondi che sanno distinguere e gestire i progetti di vera innovazione, per definire le aree su cui lavorare: i processi, intesi come metodologie: procedure interne, sforzo organizzativo e metriche da integrare; le strutture ovvero gli incubatori di start up e gli *innovation lab* che, nei grandi gruppi, hanno dato

una fortissima accelerazione; la creazione di un ecosistema aperto, per trarre dall'esterno le eccellenze; la trasformazione del settore auto che, oggi, rappresenta una priorità strategica vista l'attesa contrazione del ramo del 20-25% per il 2030*.

In ultimo, ma non per importanza, la difesa dell'*ultimo miglio* ovvero la gestione del rapporto con il cliente, che costituisce "il maggiore *share* di valore della filiera, e la migliore opportunità di engagement", come sottolinea Costa, secondo cui la vera opportunità chiave sta nel modo in cui le compagnie riusciranno ad aumentare la frequenza e la rilevanza di interazione.

GUARDARE FUORI, PER DARE VALORE DENTRO

Tra i player che l'innovazione l'hanno presa molto sul serio, c'è **UnipolSai**. La compagnia, un anno fa, ha messo a punto una linea di azione preposta al rinnovamento partendo da tre imperativi: visione, concretezza e lungimiranza. "Siamo usciti fuori dal perimetro assicurativo per fare meglio questo mestiere", spiega **Andrea Pezzi**, direttore innovation & new business solution di Unipolsai, attraverso la costituzione di



Da sinistra: **Andrea Pezzi**, direttore innovation & new business solution di UnipolSai; **Emanuele Costa**, partner e managing director di The Boston Consulting Group; **Francesco La Gioia**, amministratore delegato di Helvetia Italia; **Maria Rosa Alaggio**, direttore di Insurance Review; **Ruggero Freccchiami**, direttore generale di Assimoco; **Roberto Grasso**, amministratore e direttore generale di Das

CHI SARANNO I NUOVI COMPETITOR?

Resta l'incognita su chi saranno i nuovi concorrenti degli assicuratori: molto dipende dall'arco di tempo in cui si ragiona. A oggi, l'ambiente competitivo, secondo Francesco La Gioia, ad di Helvetia Italia, resta relativamente stabile, seppur con la necessità di regole diverse: "vedo ancora una prevalenza del mondo agenziale, il che significa stare vicino agli intermediari, lavorando con e per loro".

Tuttavia, è necessario mantenere alta l'attenzione su quei player non assicurativi che non sono soggetti agli stessi vincoli cui sono sottoposti quelli tradizionali: secondo Andrea Pezzi, direttore innovation & new business solution di UnipolSai, "è necessario vigilare su queste situazioni, pur continuando a lavorare dentro le regole, per rendere le cose interessanti per il cliente e utili per noi".

network periodici con alcune start up dislocate tra la Silicon Valley, Boston, New York e Israele. Nel gruppo Unipol, l'innovazione non è stata confinata in una parte dell'impresa, ma inserita "dentro il business", grazie a logiche e metodiche diverse a quelle a cui si era abituati, "andando oltre il piano industriale".

COINVOLGERE L'INTERA ORGANIZZAZIONE

L'approccio all'innovazione, nell'esperienza di Assimoco è stata particolarmente articolata: in principio è stata creata una struttura interna dedicata, come racconta il direttore generale, **Ruggero Freccchiami**, "che però veniva vista come qualcosa d'altro rispetto all'organizzazione, provocando una sorta di diffidenza". Successivamente, la compagnia ha deciso di "alzare l'asticella per far sì che tutta l'impresa pensasse in modo innovativo", sviluppando l'attitudine alla creazione di un concetto di innovazione a *bassa intensità* nella zona del valore, ovvero nella relazione con il cliente.

PAROLA CHIAVE: SEMPLICITÀ

In **Das**, l'innovazione è stata intesa in chiave di servizio: "noi basiamo tutto su questo concetto", spiega



FAR EVOLVERE LA RETE

Il cambiamento non può prescindere dagli intermediari. Come conferma il caso di UniPolSai: “per noi, fare qualcosa di innovativo – sottolinea il direttore innovation & new business solution, Andrea Pezzi – significa farlo insieme”. La scelta del gruppo resta la condivisione con l’intermediario, ragionando insieme nella concretezza delle cose e aggiungendo contenuti di valore. A riprova di ciò, su una decina di iniziative intraprese, cinque sono già in sperimentazione in 30 agenzie.

Alla rete, però, è richiesto un nuovo approccio al cliente, come insegna l’esperienza di Helvetia. Nei modelli di agenzia, secondo l’ad Francesco La Gioia, serve “uno sforzo culturale, economico, ma anche di convinzione”, senza il quale il sistema non sta in piedi e nessuno vince.

In particolare, la rete “deve accettare l’ibridazione di un cliente” che non ha più l’approccio classico, richiedendo nuovi strumenti che possano aiutare entrambi, avverte Ruggero Frecchiami, dg di Assimoco, realtà cooperativa, da sempre molto attenta alle esigenze diversificate e ai segnali di bisogno dei partner distributivi.

l’amministratore e direttore generale, **Roberto Grasso**. Nella compagnia specializzata nella tutela legale ci si è chiesti cosa poter fare per supportare la redditività dei partner in ottica di soluzioni per il cliente. La risposta è stata la gestione telematica del sinistro: “vediamo l’innovazione finalizzata alla distribuzione e al servizio per l’assicurato”. Qui si inserisce il tema della semplificazione, su cui Das ha aperto un cantiere di lavoro: “occorre creare un’offerta semplice, con processi operativi comprensibili, per dare a tutti i partner la possibilità di presentare al cliente le nostre soluzioni”.

CREARE FIDUCIA

La sfida è incrementare la prossimità tra il consumatore e un comparto non proprio appetibile. Creando un collegamento tra l’industria assicurativa e ciò che piace al cliente. “Ma per farlo – spiega **Francesco La Gioia**, amministratore delegato di **Helvetia Italia** – è necessario lavorare in modo integrato con altri player”. Su questo aspetto la compagnia svizzera sta investendo per aumentare il livello di soddisfazione. Purtroppo, a complicare le cose è la scarsa fiducia del cliente, su cui spesso “l’intervento del regolatore non aiuta”. Anche se, a tal riguardo, i player sono concordi nell’affermare che le normative rappresentano una sfida per le compagnie, ma anche un’opportunità di miglioramento.

In sintesi, la consapevolezza tra gli operatori è cresciuta, così come l’impegno al cambiamento, come dimostrano le tante azioni intraprese. Nel breve termine, secondo Costa, ci sarà un grande lavoro per il supporto alla rete di vendita, lo sviluppo del *mobile* per clienti, e un uso sofisticato dei data analytics. Per concentrarsi, nel medio-lungo periodo, sul tema della mobilità e della salute, “dove – conclude – il cambio regolamentare potrà incrementare un ruolo più attivo dei player privati”.

* Studio effettuato da The Boston Consulting Group e Morgan Stanley