

# FinancialTechnology.it

## Dossier

### Innovazione assicurativa



© patpitchaya - Fotolia.com

#### **Scenario**

*La sfida dell'innovazione per il settore assicurativo*

#### **MarketLab**

*Come migliorare la capacità di innovazione nel settore assicurativo*

#### **ANIA**

*Le compagnie italiane puntano sull'innovazione*

#### **DDway**

*Il futuro delle compagnie è nel modello omni-channel*

#### **Europ Assistance**

*Dal digitale una spinta all'assistenza via mobile*

#### **Saturn Over**

*Con il business process outsourcing spinta alla produttività*



**Innovation**  
Networking  
Ideas  
**Strategy**  
Culture  
**Analysis**  
**Marketing**  
Education  
**Manager**  
Magazine  
Awards  
Training  
**Research**  
Master  
Workshop

## Banking - Insurance - Financial Services



[www.aifin.org](http://www.aifin.org)

**AIFIn - Associazione Italiana Financial Innovation**  
- è un think tank indipendente che si propone di promuovere e diffondere la cultura dell'innovazione nel settore bancario, assicurativo e finanziario. AIFIn vuole rappresentare il punto di riferimento per l'analisi delle tendenze innovative del settore.

Ad AIFIn possono aderire Intermediari bancari, assicurativi e finanziari o aziende operanti nel settore partecipando alle relative attività di analisi, ricerca e formazione.

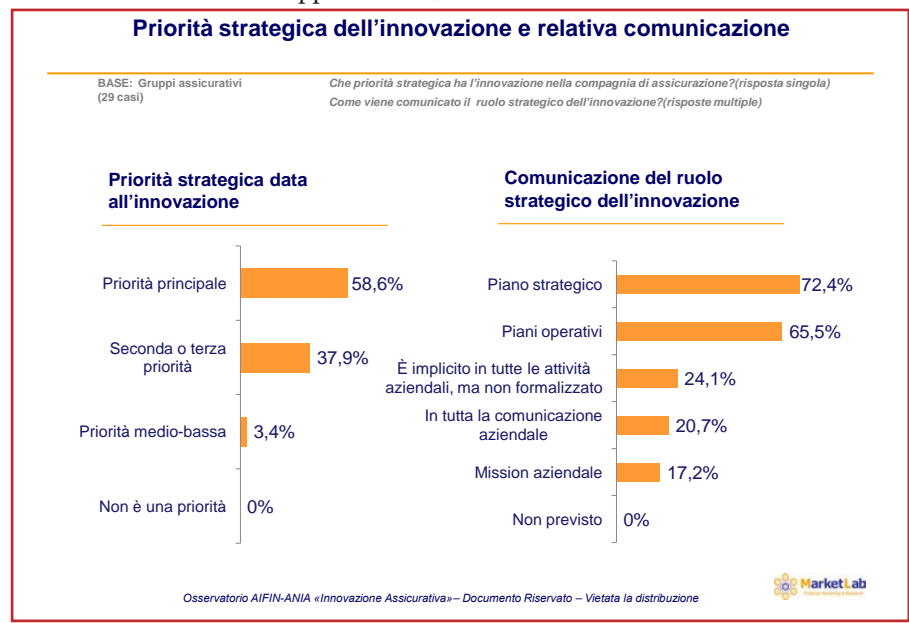
# La sfida dell'innovazione per il settore assicurativo

L'innovazione rappresenta per la maggior parte delle imprese di qualsiasi settore un imperativo strategico per migliorare il proprio posizionamento competitivo. Chiaramente ci sono settori più dinamici e innovativi rispetto ad altri in relazione ad una serie di fattori quali la fase del ciclo di vita e la maturità del mercato, il livello di concorrenza, il ruolo e l'adozione dell'innovazione tecnologica, l'evoluzione nei bisogni e nelle aspettative della clientela, il grado di regolamentazione, ecc. Una recente ricerca promossa da AIFIn, Associazione Italiana Financial Innovation e da ANIA - Associazione Nazionale tra le Imprese Assicuratrici, realizzata da MarketLab, società di consulenza strategica e ricerche di mercato specializzata nel settore bancario, assicurativo e finanziario, ha rilevato il ruolo e l'importanza strategica data all'innovazione nel settore assicurativo in Italia. All'Osservatorio hanno partecipato 43 compagnie di assicurazione di diverse dimensioni che rappresentano,

*Forte attenzione da parte delle compagnie di assicurazione al ruolo strategico dell'innovazione. Le priorità e le aree di intervento.*

in termini di raccolta premi, oltre il 50% del mercato italiano. Per il 58% delle compagnie assicurate intervistate l'innovazione è la priorità strategica principale, mentre meno del 5% dichiara che la stessa ha una priorità medio bassa. La rilevanza strategica data all'innovazione in questa fase di mercato porta la stessa ad avere un ruolo significativo nei nuovi piani industriali. L'innovazione di prodotto/servizio è ritenuta, tra le tipologie di innovazioni, quella prioritaria dal 62% del campione, seguita dal 54% da innovazioni di processo e organizzative. Questa maggiore focalizzazione sulle innovazioni di prodotto determina che le aree organizzative

su cui si concentreranno le principali innovazioni di valore strategico sono quelle Commerciale (65%), Marketing (58%) e IT (51%). Volendo sintetizzare con delle keywords, le principali innovazioni previste nei prossimi tre anni sono: multicanalità, digitalizzazione, nuovi prodotti, nuovi processi, nuovi modelli distributivi, dematerializzazione, telematica, innovazione tecnologica, nuovi modelli organizzativi, CRM, web e adeguamento normativo e sistemi di controllo. L'attenzione data all'innovazione si riflette anche sulla dinamica delle risorse finanziarie a supporto della stessa: il 51% delle compagnie prevede che nel 2014 gli investimenti in innovazione aumenteranno più del 10% rispetto al 2013. Inoltre il 62% delle compagnie assicurate ha previsto un budget specifico dedicato all'innovazione a livello aziendale, di funzione aziendale o di progetto. Tuttavia la ricerca ha evidenziato anche alcune criticità di contesto e organizzative che oggi rappresentano un limite nella capacità di innovazione del settore. Per l'82% delle compagnie intervistate la troppa regolamentazione è la principale barriera esterna all'innovazione, mentre per il 48% del campione i vincoli operativi e organizzativi rappresentano la principale barriera interna.



**Marco Brachini (Sara Assicurazioni): "Occorre allineare i processi alle nuove attese dei clienti, resi più esigenti dall'evoluzione tecnologica"**

La rivoluzione tecnologica ha investito in pieno il mondo assicurativo e chiama tutti i player di settore, compagnie e intermediari, a confrontarsi con



Marco Brachini, Responsabile direzione marketing, Sara Assicurazioni

esigenze di copertura proprie di un cliente sempre più evoluto, consapevole ed esigente, che sta modificando i propri comportamenti di acquisto sfruttando la tecnologia come fattore abilitante. La sfida davanti agli operatori sta nel passare dalla vendita di polizze alla proposizione di servizi assicurativi che mettano in condizione il cliente finale di realizzare una customer experience in linea con quella attesa. L'evoluzione dei comportamenti, d'altra parte, esige un cambiamento radicale che metta in condizione il cliente di avere piena fruibilità dei servizi in logica multiaccesso e questo sia nella fase di acquisto che nella successiva gestione delle coperture. Nella fase di acquisto, per esempio, assistiamo a un momento tipicamente "digitale" che consta della raccolta di informazioni e della successiva attività di comparazione cui segue, in particolare per il nostro mercato, una fase "fisica" in cui si finalizza l'acquisto in agenzia sfruttando la consulenza e la competenza specifica del personale del punto vendita. Nella gestione delle coperture la logica non cambia e il cliente, di nuovo, si aspetta di poter scegliere liberamente le modalità di accesso ai servizi acquistati (rivolgendosi al punto vendita o accedendo, per esempio, alla pagina web dedicata). Su queste basi, la necessità di allineare i processi alle attese dei clienti sta trasformando radicalmente l'impianto

distributivo del mercato assicurativo che ormai si sta incamminando verso un modello multiaccesso digitale. Accanto a questo primo effetto, la tecnologia apre anche altre opportunità per innovare la relazione con il cliente finale. La firma grafometrica e la digitalizzazione dei contratti consentiranno, ad esempio, lo sviluppo di un approccio paperless così da semplificare ed efficientare i processi di emissione e archiviazione delle polizze. La dematerializzazione di attestato di rischio e contrassegno sulla Rca permetteranno una maggior fruibilità delle coperture, favorendo la mobilità commerciale dei clienti, e maggiori controlli, utili a ridurre il fenomeno dell'evasione dell'obbligo assicurativo. Lato offerta, invece, le soluzioni satellitari permetteranno di innovare spingendo sempre più su una offerta assicurativa RCA che definisca tariffe in ragione delle percorrenze e/o dei comportamenti di guida, così come soluzioni più avveniristiche sono già in cantiere nell'ambito della domotica per declinare coperture relative alla gestione e alla conduzione degli immobili.

**Andrea Braiato (Axa Assicurazioni): "I prodotti non vanno più pensati per linee di business, ma per rispondere all'evoluzione della clientela"**

L'approccio al processo di innovazione in Axa Assicurazioni passa dalla logica di prodotto all'individuazione dei bisogni (dichiarati o inconsci) dei clienti (in essere o potenziali), con lo studio degli insight, e alla generazione di idee. Attraverso gruppi di lavoro trasversali tra marketing, offerta e distribuzione si estrapolano dai dati raccolti le aree di bisogno dove si vuole focalizzare l'innovazione, avendo ben chiara la transizione fondamentale da una visione legata al prodotto ad una visione legata al cliente. Il cliente infatti è molto cambiato negli ultimi anni, è più informato, e compie scelte in piena consapevolezza. Di conseguenza i prodotti non devono essere più pensati per linee di business (in base al tipo



Andrea Braiato, Responsabile CRM, Customer Insight e Innovation, AXA Assicurazioni

di rischio/evento), ma per essere una risposta ai bisogni e alle problematiche che emergono a 360° durante il ciclo di vita del cliente (sia esso mass market che affluent) attuale e potenziale. È senza dubbio un processo difficile perché nuovo, che coinvolge attori a diversi livelli, compresi gli agenti che sono parte attiva nella fase di creazione e valutazione delle proposte, e che sono aiutati ed indirizzati a razionalizzare e tradurre creatività e/o tecnicità in soluzioni che devono rispondere a domande precise da parte del mercato. L'innovazione non è solo creatività ma è soprattutto metodo, per incanalare idee, approcci, visioni dei propri ruoli all'interno di binari condivisi che devono portare concretamente a dare risposte a domande non sempre semplici e consapevoli.

**Davide Storni (Helvetia Assicurazioni): "Il metodo Lean/Six Sigma, che migliora la qualità del servizio, si fa strada anche nel business finanziario"**

Negli ultimi anni stiamo assistendo alla nascita di progetti che denotano una maggior attenzione delle compagnie di assicurazione verso l'innovazione organizzativa. Questo cambiamento in atto è riconducibile a due elementi: la tecnologia e la riscoperta del metodo Lean/Six Sigma. La tecnologia è un fattore abilitante significativo. Alcune idee nate già negli anni Novanta hanno potuto trovare ora pieno compimento





Davide Storni, Responsabile Progetti Speciali e Gestione del Cambiamento, Helvetia Assicurazioni

proprio grazie alla maturità di certe soluzioni tecnologiche ed in particolare informatiche (vedi ad esempio l'agenzia digitale e la compagnia paperless). Ma la tecnologia è disponibile a tutti e facilmente accessibile, il vero fattore competitivo consiste quindi nella capacità di pensare un nuovo modo di lavorare e adottarlo da parte di tutta l'azienda, cioè nella capacità di abbinare il cambiamento culturale al cambiamento tecnologico. La ricerca di un metodo che abbinasse questi due aspetti ha portato a una crescente attenzione verso quello che si presenta come un approccio sistemico al cambiamento: Lean/Six Sigma. Questo metodo nasce molti anni fa nell'ambito dell'industria manifatturiera come sviluppo delle teorie sulla qualità totale e sul controllo di processo e approda al settore finanziario solo nei primi anni del nuovo secolo. Lean consente di migliorare la qualità del servizio al cliente riducendo tempi e costi di processo. Questo si ottiene individuando lo spreco insito nelle fasi di ogni processo, misurandolo e coinvolgendo tutta l'azienda nella sua rimozione. Attese, rilavorazioni, controlli superflui, movimentazione, sono tipologie di spreco presenti in tutti i processi, in parte dovuti al modello organizzativo classico che prevede un'organizzazione suddivisa su base professionale e specialistica. Lean/Six Sigma propone molte

tecniche, sulla base della mia esperienza posso affermare che gli aspetti più importanti sono: l'ascolto del cliente (Voc, voice of customer); la misurazione dello spreco (nessuna azienda da me incontrata sa quanto costa lo spreco, ma se non si conosce un fenomeno non può nemmeno gestirlo); il coinvolgimento delle persone. L'utilizzo combinato di questi tre fattori consente di ottenere risultati stupefacenti: riduzione tempo di processi da 20 a 2,5 giorni, riduzione del 40% del costo di processo, riduzione del 30% delle rilavorazioni sono solo alcuni dei benefici ottenibili grazie a questo approccio.

### **Michele Quaglia (Reale Mutua): "Domanda, offerta e innovazione cambiano volto alle compagnie"**

L'agenzia di assicurazioni vivrà nel prossimo futuro un momento di forte cambiamento. I driver di questo cambiamento saranno molteplici: domanda, offerta e innovazione tecnologica. La domanda, soprattutto nel business auto, sta prendendo sempre più coscienza e grazie a nuovi modelli di comportamento di acquisto (web, aggregatori, app) spinge per la riduzione dei premi e l'incremento della concorrenza; d'altro canto nel business Non-auto rimane ancora solo "potenziale" il recupero del nostro livello di sotto-assicurazione rispetto agli altri paesi europei, anche per la poca consapevolezza dei clienti su tematiche welfare in parte causata dalla bassa "pressione consulenziale" offerta dagli intermediari assicurativi ancora troppo impegnati in attività amministrative. L'offerta è sempre più articolata e i competitors del mercato assicurativo sono ormai molteplici e di diversa natura e origine. La lista è lunghissima: banche, poste, dirette, aggregatori, nuovi entranti (Google), promotori finanziari, concessionari, compagnie specializzate/di nicchia... La pressione competitiva è in aumento e sempre di più lo sarà, anche per l'eterogeneità degli attori e la loro capacità di valorizzare le diverse value proposition.



Michele Quaglia, Direttore Reti, Capo progetto Digitalizzazione rete, Reale Mutua Assicurazioni

L'innovazione tecnologica, e in particolare la diffusione dei tablet, la digitalizzazione dei documenti e lo sviluppo degli strumenti di firma digitale aprono scenari a modelli operativi per le agenzie completamente nuovi, agili, innovativi, anche con eventuale supporto di back-office centralizzati. L'opportunità di semplificazione fornite dalla tecnologia sono elevatissime e possono garantire spazi importanti di recupero in efficienza. In questo scenario, l'agente ha una grande sfida davanti a sé, quella di affermare a pieno titolo il pieno ruolo: sempre più consulente a tutto tondo per la protezione delle persone, delle famiglie e delle imprese e sempre meno gestore di attività amministrative, anche e soprattutto grazie alle tecnologie. Il Gruppo Reale Mutua, che con un importante salto culturale di apertura all'innovazione, proverà a mettere a terra tutta la potenza della multicanalità, del multiaccesso e della digitalizzazione mettendo al centro di queste strumenti gli agenti, che all'interno di un processo commerciale integrato compagnia-agenzia, potranno finalmente focalizzarsi sul loro vero lavoro: quello dell'assicuratore. In questo modo daranno le risposte che il mercato chiede e si differenzieranno rispetto alla concorrenza grazie al valore del servizio consulenziale, senza più perdere tempo in attività amministrative.

# Come migliorare la capacità di innovazione nel settore assicurativo

MarketLab, società di ricerche di mercato e consulenza strategica, da oltre 10 anni realizza analisi su temi innovativi per il settore bancario, assicurativo e finanziario. Abbiamo chiesto a Sergio Spaccavento, Presidente di AIFIn e Managing Partner di MarketLab, di indicarci le principali evidenze di questa nuova ricerca, promossa da AIFIn e ANIA sul tema dell'innovazione nel settore assicurativo.

## Perché oggi è così importante il tema dell'innovazione nel settore assicurativo?

In realtà l'innovazione è oggi una priorità strategica in quasi tutti i settori di mercato, soprattutto in quelli dove si prevede un innalzamento della pressione competitiva. Oggi c'è l'esigenza di rendere le imprese capaci di rispondere in modo adeguato alla velocità, alla direzione non sempre lineare e alla portata dei radicali

*Strutturare un modello e un processo di innovazione sfruttando anche le tecnologie di social collaboration.*

cambiamenti in atto siano essi di mercato, tecnologici ma anche sociali.

## Cosa dovrebbero fare le compagnie di assicurazioni per comprendere l'importanza ma soprattutto gli impatti strategici di questi cambiamenti?

Strutturare un osservatorio continuativo del macroambiente, anche allargato, e del mercato che consenta loro di avere stimoli per migliorare non solo l'offerta ma anche i processi produttivi, il modello distributivo, ecc. Spesso queste informazioni e analisi sono già disponibili all'interno delle compagnie anche se in forma destrutturata, altre volte



Sergio Spaccavento, Managing Partner, MarketLab.

andrebbero intergrate (ad esempio un'area di debolezza è sicuramente l'analisi dell'evoluzione dei bisogni e aspettative della clientela se paragonata ai settori più evoluti). Ma soprattutto manca la capacità di far entrare questa base informativa in modo efficace all'interno del processo di innovazione.

## Ma questo è sufficiente per migliorare la capacità di innovazione per le compagnie di assicurazione?

Assolutamente no! Innanzitutto è necessario capire per ogni compagnia quale sia la reale capacità di gestire l'innovazione e le relative barriere al

### Tra le varie aree organizzative, le direzioni commerciali e marketing sono quelle in cui si intende maggiormente investire in innovazione nei prossimi tre anni.

BASE: Gruppi assicurativi (29 casi)

Per ciascuna area organizzativa/funzionale della compagnia, potrebbe indicare la principale innovazione di valore strategico che si intende realizzare nei prossimi tre anni?



cambiamento. Noi proponiamo un assessment per rilevare tale capacità sia a livello strategico (es. verificando il ruolo dell'innovazione nella strategia aziendale, l'approccio all'innovazione, ecc.), sia a livello organizzativo (es. il modello organizzativo di gestione dell'innovazione, la cultura organizzativa, ecc.), di processo (es. formalizzazione del processo di innovation management, fasi previste, ecc.) e di strumenti di supporto (tecnologia, modello di incentivazione, interventi formativi dedicati, ecc.). La capacità di innovazione dovrebbe essere rilevata e monitorata costantemente ma ad oggi pochissime compagnie svolgono un assessment annuale sull'innovazione.

### **Cosa normalmente emerge da questi assessment? Quali sono le barriere e i fattori abilitanti dell'innovazione?**

Normalmente rileviamo alcuni disallineamenti per la parte strategica sia tra i vari livelli manageriali sia tra le funzioni organizzative. Le compagnie dovranno migliorare il loro modello organizzativo per gestire in modo più efficace ed efficiente il processo di innovazione, introducendo specifiche piattaforme tecnologiche e prevedendo specifici ruoli, responsabilità, competenze, ecc. Questi interventi consentirebbero alle compagnie di agevolare il superamento di vincoli operativi e organizzativi e l'assenza di professionalità e tempo che oggi rappresentano le principali barriere interne all'innovazione. Sostegno del top management all'innovazione, cultura dell'innovazione e orientamento al cliente rappresentano, invece, i principali fattori abilitanti dell'innovazione che richiedono, per essere effettivamente tali, adeguati investimenti in comunicazione interna, collaborazione e formazione. La predisposizione di un sistema di metriche e di misurazione dell'innovazione rappresenta uno strumento fondamentale per valutarne correttamente i ritorni. L'innovazione

è per definizione un'attività rischiosa. Tuttavia la bassa presenza ad oggi di tali metriche nelle compagnie rappresenta un limite per un efficace controllo e per predisporre tempestivamente azioni correttive.

### **Ha parlato di piattaforme per la gestione del processo di innovazione. A cosa si riferisce?**

Lo sviluppo avuto negli ultimi anni dalle piattaforme di social collaboration rappresenta una grande opportunità per strutturare e migliorare il processo di innovazione nelle aziende. La social innovation consente non solo di far nascere idee all'interno, consentendo a diverse funzioni e professionalità di "riappropriarsi" della capacità di fare innovazione, partecipare e avere un ruolo attivo nel relativo processo, ma anche di valutare in modo critico, adattare e arricchire idee proposte da esperti esterni all'azienda. L'obiettivo, attraverso l'introduzione di processi strutturati e piattaforme specifiche di idea management, è fare innovazione sfruttando l'intelligenza collettiva, capitalizzare la conoscenza e le competenze, favorire la contaminazione e lo sviluppo della cultura dell'innovazione. È indubbio che il cambiamento indicato non si riduce all'adozione di una tecnologia per favorire la collaborazione tra i dipendenti. La tecnologia è come sempre un abilitatore ma non è sufficiente. Inoltre la collaboration a supporto delle attività progettuali ha l'obiettivo principale di facilitare la comunicazione e di migliorare la capacità dei gruppi di lavoro multidisciplinari di collaborare in modo efficiente ed efficace. Sappiamo quanto questo aspetto sia importante nelle compagnie di assicurazione dove spesso progetti strategici e innovativi falliscono o si dilatano nel tempo proprio per barriere di tipo organizzativo, per conflittualità tra direzioni e uffici e per mancanza di collaborazione tra le persone.

### **Su quali tipologie di innovazione**

### **le compagnie dovrebbero focalizzarsi?**

Innanzitutto le compagnie, anche attraverso un bilanciato portafoglio di innovazioni, dovrebbero perseguire l'innovazione continua, soprattutto del modello di business, al fine di raggiungere reali vantaggi competitivi. Le maggiori performance nel lungo periodo saranno una conseguenza dell'ottimizzazione di questo portafoglio. Oggi il focus dell'innovazione nel settore è più sui prodotti/servizi e sul modello distributivo che richiede, tuttavia, anche una adeguata capacità di execution, fase fondamentale per portare l'innovazione sul mercato. Maggiore attenzione dovrebbe essere data inoltre alle innovazioni che creano valore per il cliente e contestualmente consentano di differenziarsi nella percezione dello stesso. Nella ricerca le compagnie hanno infatti indicato il cliente come il principale driver dell'innovazione ma il suo coinvolgimento nel processo di innovazione risulta ad oggi molto basso.

### **Come coinvolgere allora il cliente nel processo di innovazione?**

Nell'era dei social network il cliente è sempre più disponibile a condividere le opinioni sulla propria esperienza di consumo ma anche a fornire alle aziende suggerimenti e idee per migliorare prodotti e servizi. Noi suggeriamo l'ascolto continuo e strutturato e il dialogo con il social customer a supporto del processo di innovazione su tre livelli: un primo livello di ascolto prevede il monitoraggio dei social network e delle conversazioni online in generale (web e social media listening); un secondo livello prevede lo sviluppo di insight community "proprietarie" (panel) per realizzare in modo continuativo e mirato ricerche di mercato sulla propria clientela; il terzo livello è sviluppare online community, stabili o temporanee per target/obiettivi, di co-creation per coinvolgere direttamente il cliente nel processo di innovazione.



# Le compagnie italiane puntano sull'innovazione

Per Carlo Savino, responsabile studi economici di ANIA, le compagnie assicurative italiane sono leader su alcune innovazioni a livello internazionale.

## Quali sono le indicazioni principali che si ricavano dall'Osservatorio sull'innovazione nel mercato assicurativo promosso in collaborazione con AIFIn?

I risultati dell'indagine restituiscono uno scenario innovativo nel settore assicurativo italiano estremamente articolato. Le compagnie di assicurazione assegnano un'altapriorità strategica all'attività di innovazione, impegnando ingenti risorse economiche e umane su una pluralità di fronti. Per una percentuale rilevante di imprese esiste uno specifico processo gestionale che segue l'innovazione dalla fase concettuale fino al lancio.

## Come si collocano le imprese italiane del settore nel contesto internazionale?

Le compagnie italiane sono leader mondiali in alcuni settori - si pensi alle scatole nere - e in altri si stanno sperimentando soluzioni che avvicineranno il settore alle best practice prevalenti nei principali paesi. In Italia si parla ancora poco, ad esempio, dell'enorme potenziale legato all'utilizzo delle cosiddette analytics (cioè delle informazioni che si generano con le interazioni sul web), particolarmente quelle provenienti dai social network. In altri paesi questa ricchezza informativa è già inclusa nei processi aziendali lungo tutta la catena del valore.

## Quali sono, a suo avviso, i filoni con le maggiori potenzialità di crescita negli anni a venire?

*Dai Big Data alle scatole nere, il settore assicurativo a caccia di nuove frontiere per accrescere la propria capacità competitiva*

È verosimile che l'innovazione acquisterà un peso crescente nelle strategie delle assicurazioni italiane per affrontare le importanti sfide che il settore si troverà a fronteggiare nei prossimi anni, l'invecchiamento della popolazione, il cambio climatico, la progressiva ridefinizione del welfare pubblico. In questi campi si assisterà, in un futuro non troppo lontano, a veri e propri cambiamenti di paradigma il cui impatto andrà ben al di là dei confini del settore assicurativo.

## Quali sono gli ostacoli attuali a una diffusione maggiore dell'innovazione in campo assicurativo?

Le compagnie di assicurazione tendono a investire prevalentemente in innovazione di natura "incrementale", per adattarsi ai cambiamenti esterni



Carlo Savino, responsabile studi economici, ANIA

all'ambiente in cui operano - si pensi all'introduzione di una nuova misura regolamentare. Meno risorse sono dedicate all'innovazione di tipo strutturale, come l'introduzione di prodotto a copertura di un nuovo rischio. Se è vero che questa caratteristica deriva dalla naturale - e positiva - inclinazione alla prudenza delle assicurazioni, vi sono a mio avviso altri elementi che entrano in gioco. Tra i più rilevanti vi è certamente la limitata appropriabilità dei frutti dell'innovazione in campo assicurativo, ossia è difficile, se non impossibile, impedire che altri beneficino dell'attività innovativa svolta da altri.





# Il futuro delle compagnie è nel modello omni-channel

Come l'innovazione cambia il modo in cui le compagnie assicurative si posizionano sul mercato? Si è svolta intorno a questo macrotema e alle sue declinazioni la conversazione con Enrico Fermi, business developer executive di Ddway, azienda di consulenza e system integration di DedaGroup Ict Network.

## Partiamo dall'inizio: quale ruolo può giocare l'innovazione per aiutare le compagnie a migliorare i processi?

Oggi quasi tutti sono dotati di smartphone, mentre i social network sono tra i principali veicoli di interazione e condivisione delle informazioni. Così, ragionare di innovazione solo in termini di ottimizzazione dei processi rischia di escludere interi filoni di opportunità di trasformazione del modo stesso di fare e vendere assicurazione. Ad esempio, nuove generazioni di consumatori chiedono di poter entrare in relazione con la compagnia in tutti i modi oggi possibili – attraverso i canali commerciali deputati, autonomamente via mobile e attraverso siti di comparazione e portali informativi - esigendo coerenza e continuità di rapporto indipendentemente dal canale di accesso. Le compagnie hanno ancora ampi margini per innovare i propri processi e ridurre tempi e costi collegati, ma devono soprattutto iniziare a considerare la più ampia trasformazione imposta e permessa dalla tecnologia.

## Quali sono i settori nei quali il digitale sta già cambiando le cose e quali promettono di svilupparsi in futuro?

Le principali iniziative che le compagnie stanno perseguendo riguardano l'eliminazione della carta nel ciclo

## La tecnologia aumenta le opportunità di interazione tra aziende assicurative e clienti.

industriale, attraverso l'adozione di processi di firma elettronica avanzata e sistemi di gestione documentale, l'estensione dell'utilizzo di mezzi elettronici di pagamento, l'utilizzo con finalità più estese dei portali di "Home Insurance" imposti dal decreto sviluppo nel 2012. In termini prospettici, un filone importante è la ristrutturazione degli strumenti dedicati ai canali commerciali, per realizzare quella compagnia "omni-channel", che è unanimemente considerata la risposta resa necessaria dalle trasformazioni della clientela.

## Quali sono le principali criticità che emergono in un processo di innovazione?

I principali ostacoli risiedono nella difficoltà di allocare budget, nei vincoli normativi e nella difficoltà di focalizzare sul tema adeguate risorse non-economiche aziendali. L'esternalizzazione di attività a minor valore aggiunto può essere una risposta a due di questi fattori, riducendo i costi e consentendo una ri-focalizzazione delle risorse interne.

## Vi sono esempi internazionali che meritano di essere replicati da noi?

In alcuni mercati sono disponibili tariffe auto basate non solo sul chilometraggio percorso, ma anche sullo stile di guida dello specifico assicurato e sui percorsi che utilizza, rilevati attraverso una vasta gamma di sensori sempre più economici e semplici o anche da App installate sullo smartphone dei clienti. Questo tipo di tariffazione one-to-one ha ancora



Enrico Fermi, Business Developer Executive - Area Insurance, Ddway – DedaGroup ICT Network

ostacoli normativi in Italia ma l'utilizzo di queste informazioni potrebbe trovare applicazione anche nell'ambito delle attuali normative di controllo. Inoltre, nell'area della salute si stanno sviluppando contratti con tariffe legate alla disponibilità dell'assicurato a far monitorare il proprio tenore di vita ed i propri comportamenti, premiando quelli virtuosi e dis-incentivando e combattendo, anche con iniziative collaterali a quelle specificatamente assicurative, quelli meno sani.

## Quali sono i filoni sui quali punta maggiormente la vostra azienda?

Segnalo in particolare la nostra nuova soluzione per il front end assicurativo, Insurance Sales Accelerator (Isa), che risponde alle esigenze di estendere e integrare i canali di contatto con il cliente, consentendo l'adozione di modelli operativi totalmente digitali e l'implementazione di approcci commerciali flessibili. La nostra offerta è in continua evoluzione, secondo un modello che abbiamo definito "Innogrator"; un neologismo forse non bellissimo ma che sintetizza i tre elementi chiave della nostra vision: internazionalizzazione, integrazione e innovazione. "Growing through Innogrator": innovare integrando le soluzioni in maniera creativa, per rispondere alle esigenze complesse dei nostri clienti, in Italia e all'estero.

## Dal digitale una spinta all'assistenza via mobile

“Le nuove tecnologie sono una sfida, e al contempo una grande opportunità, per chi opera nell’assistenza in campo assicurativo”, è la convinzione di Maurizio Ballabio, head of automotive, insurance, agents & brokers di Europ Assistance Italia.

### Con la crescita nell'utilizzo dei dispositivi tecnologici in mobilità, quali sfide si aprono per le compagnie assicurative?

La diffusione di smartphone e tablet e l'esplosione dei social media implica la necessità di fornire adeguate risposte in termini di strategie di marketing, di customer care, di supporto al brand e alle vendite, ai differenti touchpoint. Le sfide poste dall'aumento dell'accessibilità da parte dei clienti non sono quindi solo tecnologiche, ma anche organizzative e culturali per le compagnie. Essere più facilmente raggiungibili, tramite tutti i sistemi utilizzati dai clienti, è oggi una scelta competitiva essenziale per chi fa il nostro lavoro che ci ha permesso fra l'altro di lanciare con successo anche una serie di servizi on demand.

### Che ruolo può giocare il digitale per aiutare le compagnie a rafforzare il contatto con i clienti?

Un ruolo di primaria importanza sia per la quantità, che per la qualità dei contatti possibili. Le possibilità per un brand di essere più vicino ai propri consumatori si sono moltiplicate rispetto a qualche anno fa. Di conseguenza, il contatto che i clienti si aspettano oggi di avere con le aziende è sempre meno mediato e sempre più veloce, tramite un servizio di call center reattivo oppure con l'utilizzo intelligente dei canali social. Essere all'altezza dei cambiamenti con

*La diffusione di smartphone e tablet apre nuove frontiere nei rapporti tra compagnie assicurative e clienti*

risposte più flessibili e rapide è, per tutte le compagnie, un'opportunità di modernizzare il proprio lavoro.

### Quali le criticità che si presentano con maggiore frequenza e come superarle?

Gli impatti sull'organizzazione e l'adeguamento delle professionalità al veloce cambiamento sono le aree dove possono emergere le criticità più rilevanti. Poi ci sono gli ostacoli, come la difficoltà di trovare risorse economiche costanti da destinare all'innovazione e la difficoltà di pianificare il cambiamento da parte di molte aziende. Si tratta di processi lunghi e spesso frammentati dove, a mio avviso, l'avvio di “progetti bandiera” o la definizione di obiettivi qualitativi (come il numero delle app scaricate o dei fan sui social) definibili con chiarezza può essere di grande aiuto per stabilizzare un percorso.

### Che valore aggiunto possono dare sul fronte dei servizi di assistenza?

Una maggiore vicinanza con i clienti e quindi un brand più vivo. Il nostro caso è emblematico in tal senso. Occupandoci di assistenza prima si pensava ad Europ Assistance solo in caso di necessità oppure, ad esempio, quando si programmava un viaggio. Oggi, proprio in conseguenza della richiesta cui la rapida evoluzione digital ci ha messi di fronte, ovvero mantenere un rapporto costante



Maurizio Ballabio, Head of Automotive, Insurance, Agents&Brokers, Europ Assistance

e aggiornato con i nostri clienti, siamo diventati un vero generatore di contenuti da utilizzare in diverse occasioni e eventi tanto off quanto online. Questo ci garantisce di essere top of mind per i nostri clienti non solo nella contingenza di una necessità.

### Quali sforzi richiede l'innovazione digitale?

La crescita professionale e l'aggiornamento del personale sono priorità, soprattutto considerando la rapidità di reazione che il digital richiede alle aziende. I nostri team marketing e vendite devono quindi fare un grande sforzo di aggiornamento, facendo leva da una parte sulle occasioni di formazione che l'azienda garantisce e dall'altra sull'innata curiosità e passione di ogni nostro professionista. Ovviamente anche le infrastrutture IT devono adeguarsi continuamente alle novità, mantenendo come priorità assoluta la sicurezza dei dati aziendali e di quelli dei clienti.

### Come si sta muovendo Europ Assistance su questo fronte?

Stiamo lavorando con dinamicità al nostro interno, e in questo senso riceviamo molti stimoli sia dai clienti finali, che dai partner BtoB che si rivolgono a noi per realizzare progetti innovativi. Il network Europ Assistance nel mondo è un'utilissima fonte di informazioni e un benchmark in molte aree.

## Con il business process outsourcing spinta alla produttività

La sfida più grande è superare il “vorrei, ma non posso” quando si parla di innovazione. In uno scenario di mercato stagnante, che non offre prospettive di un cambio di rotta positivo a breve termine, molte compagnie assicurative (come del resto le aziende di tutti i settori) si trovano a navigare a vista. Da una parte sono consapevoli di quanto sia importante investire nell'innovazione, dall'altra sono tuttavia frenata dai limiti di budget. Il rischio è una paralisi negli interventi, che minaccia di ridurre la capacità competitiva dell'azienda, e quindi le sue quote di mercato. Una possibile soluzione in tal senso arriva dal business process outsourcing, che consente di esternalizzare alcune attività, affidandole a specialisti. Ne abbiamo parlato con Viviana Patrizia Cattaneo, direttore di Saturn Over, società milanese specializzata proprio nel campo dell'outsourcing.

### **Dottoressa, semplificando al massimo possiamo spiegare in cosa consiste il business process outsourcing?**

Per Bpo si intende un partner al quale la compagnia di assicurazione può affidare le attività “no-core” (ossia tutte quelle di back office che impegnano risorse), che possono essere dedicate a progetti e processi innovativi per la stessa azienda. In sostanza, la compagnia di assicurazione che vuole sviluppare concretamente le proprie strategie per essere più competitiva sul mercato, con l'outsourcing può recuperare risorse, senza aumentare il proprio organico e quindi i costi fissi.

### **Dunque si tratta di una scelta legata alla volontà di incrementare la produttività?**

### *L'esternalizzazione come opportunità per liberare risorse e focalizzare gli investimenti sul core business*

Esatto. Con il Bpo si può rafforzare la capacità competitiva dell'azienda, la sua forza sul mercato, senza ulteriori esborsi sul fronte dei costi fissi. L'eventuale spesa aggiuntiva per l'azienda è legata solo al raggiungimento di migliori risultati in termini economici.

### **In concreto, cosa offre Saturn Over su questo fronte?**

Oltre a un supporto flessibile per i processi operativi, possiamo essere complementari e di aiuto alla direzione della compagnia, mettendo a disposizione l'esperienza ed il know-how dei nostri managers, che operano già con diverse realtà assicurative, sia nazionali che estere. Negli anni abbiamo messo a punto e sperimentato con i nostri partner diverse proposte innovative.

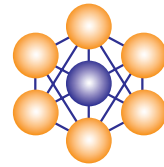
### **Può farci qualche esempio?**

Un esempio è l'introduzione dell'Archivio Sanitario Elettronico, che può essere abbinato a qualsiasi tipo di polizza assicurativa. Questa è la nuova frontiera informatica tra paziente e medico, un servizio innovativo per il cliente. È un servizio di archiviazione e gestione dati sanitari consultabili in tempo reale dall'utente e di sua esclusiva proprietà. Il sistema garantisce l'aggiornamento entro 48 ore dalla ricezione delle immagini e dei referti inviati al C.E.D. dall'Archivio Sanitario Elettronico. La differenza con recenti prodotti del Ministero della



Viviana Patrizia Cattaneo, Direttore, Saturn Over

Sanità denominato fascicolo sanitario elettronico (FSE), è sostanziale poiché l'Archivio Sanitario Elettronico, studiato per differenti finalità, rimane di esclusiva proprietà dell'utente che potrà alimentare il proprio archivio anche con informazioni relative a referti e indagini provenienti da strutture private. Un altro esempio è la gestione in outsourcing del performance evaluation delle risorse umane che permette una visibilità delle capacità produttive dei team. Attraverso un sistema basato sulle schede di valutazione delle risorse, ogni responsabile può dare obiettivi e verificare quanto ogni risorsa soddisfa le caratteristiche del ruolo che ricopre. Ogni direttore ed ogni responsabile di struttura avrà la possibilità di dirigere gli sforzi verso obiettivi di alto livello che al scendere nell'organigramma si connotano in obiettivi operativi chiari e verificabili da assegnare a tutte le risorse; le valutazioni di questi obiettivi rappresenteranno il risultato degli sforzi. Classificare le valutazioni all'interno di una griglia di risultati evidenzierà in modo evidente le strutture a più alte performance da quelle dove la resa è inferiore alle attese permettendo di scegliere, su solide basi informative, quali siano gli uffici su cui investire in risorse umane o formazione, da quelli le cui alte performance, possano essere oggetto di gratificazione.



MarketLab è una società di consulenza direzionale specializzata nel settore bancario, assicurativo e finanziario che offre servizi di consulenza strategica, ricerche di mercato e formazione manageriale.



#### Consulenza Strategica

Collaboriamo alla definizione di innovative strategie di marketing, identificando, valutando e implementando insieme ai nostri clienti le soluzioni più efficaci per migliorare le relazioni con il mercato e le performance. Offriamo metodologie e strumenti per attivare e gestire l'innovazione, ma ci impegniamo a garantire un supporto concreto nei programmi operativi per accelerare la realizzazione delle strategie.



#### Ricerche di Mercato

Realizziamo ricerche di mercato qualitative e quantitative a supporto del processo decisionale strategico e di marketing. Aiutiamo i nostri clienti ad intercettare i cambiamenti di mercato utili ad attivare innovazioni market driven. Lavoriamo con metodo e rigore scientifico ma consapevoli dell'importanza della specializzazione per poter saper leggere ed interpretare i dati al fine di trasformarli in informazioni di business.



#### Formazione Manageriale

Progettiamo corsi di formazione a catalogo e su commessa. Crediamo nella necessità di innovare costantemente non solo le metodologie e gli strumenti formativi ma anche i contenuti per adeguarli all'evoluzione del mercato. Aiutiamo i nostri clienti a migliorare la cultura aziendale e manageriale e a sviluppare adeguate competenze e professionalità indispensabili per vincere le sfide competitive.