

## PRIMO PIANO

### Moody's, stabile il danni

Moody's, ha conferito un outlook stabile al settore assicurativo danni a livello globale. La redditività dell'industria, ha osservato l'agenzia di rating Helena Kingsley-Tomkins, "è sostenuta dalla rilevante disciplina nell'assunzione dei rischi e dal maggiore reddito degli investimenti, spinto dall'incremento dei tassi d'interesse e da un graduale spostamento verso asset più rischiosi". Maggiori criticità permangono invece sulle richieste di risarcimento, previste in salita, e su una crescita dei premi che, complice il rallentamento dell'economia globale e l'elevata concorrenza di mercato, rischia di rallentare e di restringere i margini di profitto.

Le compagnie europee, secondo l'agenzia di rating, registreranno nel 2019 un modesto peggioramento del combined ratio e dei ritorni sugli investimenti. Negli Stati Uniti, invece, nonostante le perdite dovute agli uragani e agli incendi in California, si stima che i danni provocati dalle catastrofi naturali saranno comunque inferiori a quelli registrati nel 2017. Riflettori puntati infine sulla Cina, mercato sempre più centrale nelle dinamiche assicurative globali: le crescenti perdite nelle linee motor comporteranno un marginale peggioramento del combined ratio del settore, bilanciato tuttavia da un maggior controllo sulle spese di acquisizione.

G.C.

## RICERCHE

### Customer experience integrata e omnicanale

**Il servizio al cliente è ormai una componente fondamentale del prodotto: trascurarlo significa offrire soluzioni a metà. Ne è convinta Paola Bonfiglio, head of customer operations & telesales di Axa Italia, che ha parlato a Insurance Daily del cammino intrapreso dalla società per migliorare il rapporto con la clientela**

La perfetta customer experience resterà forse un traguardo irraggiungibile. La società cambia troppo in fretta per poter sperare che un'azienda sia in grado di tenere il passo di abitudini, stili di consumo e tecnologie che appaiono in continua evoluzione. Ricorda un po' l'orizzonte descritto da **Eduardo Galeano** per dare una giustificazione all'utopia: più ci si avvicina e più quello si allontana. Non lo si raggiungerà mai, ma almeno si è camminato. E se pure la customer experience seamless (completamente integrata e omnicanale) resterà un'utopia, ciò non toglie che si possa comunque offrire un servizio sempre migliore al cliente.

È forse questa la filosofia alla base del cammino imboccato da **Axa Italia** per migliorare la qualità della customer experience dei propri clienti. Un percorso intrapreso, all'interno di un più ampio accordo siglato a livello di gruppo, e adattato alle esigenze specifiche del proprio modello nella collaborazione con la piattaforma di Crm **Salesforce**. E che punta, come spiega **Paola Bonfiglio**, a *Insurance Daily*, "a offrire alla nostra clientela un servizio di eccellenza". La chiave, aggiunge, è quella di "mettere esigenze e soddisfazione dei clienti al centro di ogni nostra attività".

#### IL SERVIZIO È IL PRODOTTO

La partnership con Salesforce nasce da un'esigenza che appare sempre più evidente: il servizio fa ormai parte del prodotto. "Il servizio non è più un nice to have, ma un must have", osserva Bonfiglio. "Un prodotto che non presenti una certa componente di servizio – prosegue – è un prodotto a metà". La domanda di cambiamento, in tal senso, non mancava: dai clienti alla rete distributiva, passando per un'accresciuta consapevolezza all'interno dell'azienda sul fatto che la qualità del servizio costituisce la prima componente nella scelta di un prodotto. (continua a pag. 2)



Paola Bonfiglio, head of customer operations & telesales di Axa Italia

INSURANCE CONNECT  
È SU LINKEDIN

Iscriviti al gruppo

Segui la pagina



(continua da pag. 1) E dato che il servizio si muove oggi principalmente sul canale digitale, era inevitabile che la scelta del partner ricadesse su una società che fa dell'innovazione tecnologica il proprio business. "Con Salesforce – spiega – abbiamo un rapporto consulenziale che si traduce in un confronto continuo sulle soluzioni da adottare per migliorare il nostro lavoro".

## AL PASSO DELL'INNOVAZIONE

Già, la tecnologia: ogni anno è una novità, qualsiasi strumento va quantomeno testato per capire se può funzionare. Magari facendo correre lo sguardo anche al di là del normale orizzonte visivo dei clienti per riuscire, auspica Bonfiglio, a "comprendere le esigenze dei nostri assicurati prima ancora che si manifestino". Ecco allora gli studi sull'intelligenza artificiale e la robotica, utili a "perseguire una relazione sempre più personalizzata ed efficace, per arrivare a una gestione basata sul cliente e non sulle richieste che ci arrivano". Senza dimenticare la quotidianità operativa e dai traguardi più raggiungibili nel breve termine, come testimoniato dalla possibilità di visualizzare le proprie polizze e aprire un sinistro direttamente dall'app MyAxa.

In questo contesto, la consulenza di Salesforce si rivela fondamentale. "Spesso – dice Bonfiglio – sono loro a indicarci in maniera proattiva nuove soluzioni e prospettive, coinvolgendoci in laboratori e fasi di sviluppo: stiamo riflettendo ad esempio su una possibile sperimentazione di un dispositivo chatbot".

## INTEGRAZIONE TRA CANALI COMUNICATIVI

Per quanto, come visto, non ci possano essere obiettivi ben definiti a lungo termine, qualche traguardo intermedio è stato comunque stabilito. Come quello di costituire una piattaforma di customer service integrata e multicanale entro il 2020. "Puntiamo a offrire una varietà di canali comunicativi integrati fra loro, che possano consentire al cliente di scegliere autonomamente quale utilizzare per visualizzare le proprie informazioni e richiedere eventuale assistenza", rivela Bonfiglio.

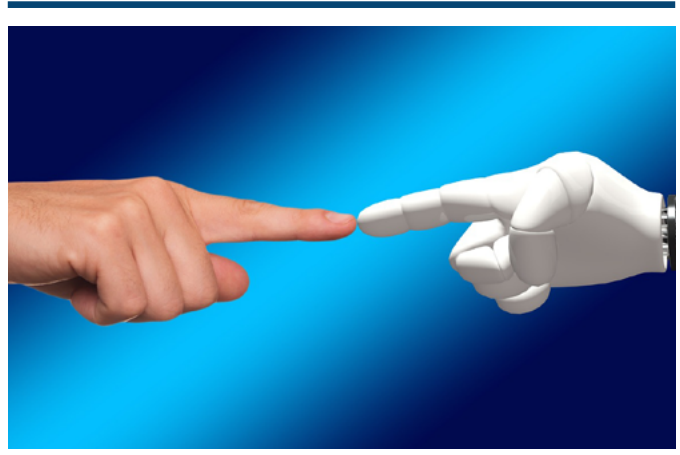
Un work in progress che sta ancora andando avanti, anche sulla base dei feedback che arrivano dagli assicurati per verificarne percezione e aspettative. Un passaggio inevitabile se si punta al cosiddetto effetto wow, ossia a sorprendere il cliente con servizi di qualità che neppure erano stati concepiti al momento dell'acquisto del prodotto.

## DAL CLIENTE ALL'AZIENDA

I benefici di questo percorso, assicura Bonfiglio, si vedono già. E non soltanto in termini di soddisfazione del cliente ma anche, dice, "nella nostra operatività aziendale". Avere a disposizione immediatamente tutti i dati della clientela, spiega, "consente di incrementare l'efficacia del nostro lavoro e di eliminare il rumore di sottofondo che mal si adattano a un'offerta di qualità". Il tutto sempre in un'ottica di feedback continuo e in tempo reale, che apre nuove possibilità in termini di confronto e risposta alla clientela.

Un sistema efficiente consente inoltre di limitare inutili perdite tempo e di liberare energie da impiegare in settori strategici del business, come l'offerta e la retention della clientela. Senza poi escludere esternalità positive come l'incremento della soddisfazione dei dipendenti e dei collaboratori. Un elemento, quest'ultimo, giudicato fondamentale da Bonfiglio per migliorare la qualità del servizio, "perché la soddisfazione dei clienti passa dalla soddisfazione di chi lavora".

Giacomo Corvi



## Festa S. Ambrogio

Venerdì 7 dicembre, in occasione delle celebrazioni in onore di Sant'Ambrogio, patrono di Milano, *Insurance Daily* non sarà pubblicato. Il quotidiano del settore assicurativo tornerà regolarmente nelle vostre caselle e-mail lunedì 10 dicembre.

Breve pausa anche per *Insurancetrade.it*: il portale online su assicurazioni e mondo del rischio domani non sarà aggiornato. Gli articoli, le interviste, i video e tutti i contenuti del sito web resteranno comunque a disposizione dei lettori. Le pubblicazioni riprenderanno lunedì 10 dicembre.



## MERCATO

# Misurare i benefici della trasformazione digitale

**Il continuo mutamento dello scenario assicurativo, il continuo e progressivo impatto arrecato dall'insurtech impongono il ripensamento degli obiettivi delle compagnie. Anche le modalità di azione, e i relativi ritorni, devono fare parte di una riflessione più ampia su questo tema**

Il dibattito in merito all'universo *insurtech* è più che mai in salute: convegni, articoli e approfondimenti accademici vantano una presenza praticamente quotidiana. Oggi possiamo dire che è indubbiamente un fenomeno tutt'altro che passeggero, come dimostrano da un lato le innumerevoli iniziative messe in atto dalle compagnie di assicurazione e, dall'altro, dal significativo andamento in buona salute degli investimenti in *insurtech*. A questo processo di trasformazione non segue però un altrettanto attento dibattito sul tema di come misurare i benefici. La misurazione dei risultati e dei benefici è naturalmente un tema imprescindibile, anche e soprattutto in ambito *insurtech*. Si tratta infatti di valutare iniziative che hanno un impatto con uno spettro molto ampio: sulle performance economiche dell'impresa e sugli elementi costituenti l'impresa stessa, come clienti, strategia, tecnologia, operations, organizzazione e cultura. Le iniziative a forte connotato innovativo conducono le imprese a fare scelte diverse e a operare in modo differente rispetto al passato; è quindi necessario adottare metodi di valutazione delle performance d'impresa ricalibrati sul nuovo contesto competitivo.

### Un sistema trasversale e coerente

Gli obiettivi possono essere suddivisi in due macrocategorie: obiettivi indiretti e obiettivi diretti. Gli obiettivi indiretti indicano in che misura l'impresa è pronta per operare in modo innovativo, digitale; sono quindi obiettivi che rappresentano un prerequisito per poter aver successo nell'universo digitale. I secondi sono invece obiettivi di business, in grado di esprimere quindi il valore generato dall'impresa. Per entrambe le tipologie di obiettivi ci sono svariati modelli adottabili. Importante nella scelta degli obiettivi è, in ogni caso, tenere conto sia della strategia sia della realtà aziendale, non esiste una ricetta che abbia una valenza universale per tutte le imprese.



L'innovazione pervade tutti i livelli della struttura aziendale, è quindi necessario porre attenzione a mettere in atto un sistema di obiettivi coerente e orientato a supportare il cambiamento. Non vanno poi dimenticati gli attori esterni all'impresa, quando questi hanno un legame di effettiva partnership; si tratta infatti di attori che fanno in ogni modo parte della catena del valore aziendale. Questi attori fanno parte di un articolato ecosistema che vede al centro l'impresa, si tratta di realtà come consulenti, startup etc. E importante fare in modo che anche a queste realtà, che operano in stretto contatto con l'azienda siano assegnati obiettivi coerenti con quelli dell'impresa.

### Superare la logica dei silos

Aver definito un chiaro set di obiettivi e delle corrispondenti metriche per valutarne il raggiungimento (dei Kpi: *key performance indicators*) non è sufficiente per garantire l'allineamento dell'intera struttura aziendale verso un comune traguardo. È necessario infatti facilitare il superamento delle fisiologiche contrapposizioni aziendali. Quando parti della azienda sono assimilabili a dei silos, tra loro spesso nasce il conflitto quando indirizzati verso obiettivi in parte contrapposti (si pensi, ad esempio, alla struttura commerciale di una compagnia e a quella assuntiva). La struttura a silos ha avuto in passato il suo motivo di essere, ha permesso infatti di generare efficienza e massimizzare le performances all'interno di aree di vitale importanza per l'impresa.

Oggi i silos sono però, molto più che in passato, un aspetto che frena l'evoluzione dell'impresa assicuratrice. La digitalizzazione permette, ed impone, lo sviluppo di una customer experience di valore per il cliente, estremamente semplificata e fruibile.

(continua a pag. 4)





(continua da pag. 3) Si tratta quindi di customer experience ineludibilmente trasversali alle diverse unità aziendali (i silos), alla luce delle quali vanno pensati degli obiettivi in parte condivisi tra le differenti realtà aziendali che le supportano.

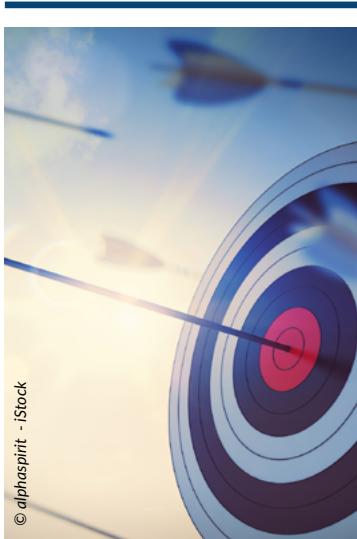
### Gestione degli obiettivi ai vertici dell'impresa

Anche ai vertici dell'impresa di assicurazioni s'impone una attenta riflessione sugli obiettivi e sulla loro gestione. Il senior management dell'azienda avrà anch'esso un set di obiettivi, e di Kpi per misurarne il raggiungimento. In questo periodo di grandi sfide, anche e soprattutto per gli executives, si impone che questi obiettivi siano un terreno di proficua dialettica e di collaborazione con il board aziendale (il consiglio di amministrazione). Solo una serrata e aperta collaborazione tra membri del board ed executive permette il migliore allineamento dell'impresa. Il vantaggio di un aperto dialogo, del quale gli obiettivi rappresentano una parte imprescindibile, è anche supportare gli executive in scelte in un panorama in continuo mutamento e di non sempre facile comprensione. I membri del board hanno anche, in base alle individuali competenze ed esperienze, la possibilità di affiancare gli executive in alcune attività particolarmente complesse.

### Un caso interessante

Un interessante esempio di obiettivi assegnati all'impresa viene dal settore della tecnologia. **Satya Nadella**, amministratore delegato di **Microsoft**, racconta nella sua biografia, *Hit refresh, Una pagina nuova*, di aver impostato un sistema di obiettivi completamente nuovo e trasversale all'azienda. Obiettivo principale per Microsoft, oltre alla vendita di software, è che quanto venduto sia poi effettivamente utilizzato dai clienti. Oggi Microsoft, sotto la guida di Nadella, è in grado di offrire a tutti i venditori sia obiettivi di fatturato sia obiettivi di utilizzo degli applicativi da parte dei clienti. Tutta l'azienda è coinvolta da questo nuovo approccio, e lo stesso Nadella riceve parte dei suoi compensi in funzione di quanto i clienti di Microsoft utilizzano i prodotti, dopo averli acquistati.

**Paolo Meciani**,  
fondatore di Bime Consulting,  
coordinatore Insurtech presso AssoFintech



## MERCATO

# È nata Toscana Insurance Services

## Consulenza e offerta di servizi assicurativi, in partnership con European Brokers Assicurazioni

Il **gruppo Toscana** ha lanciato un nuovo brand assicurativo. Si tratta di **Toscana Insurance Services (Tis)**, la divisione dedicata alla consulenza e all'offerta di servizi assicurativi, in partnership con **European Brokers Assicurazioni**. Si punta a rendere più sicure le locazioni e le compravendite immobiliari, al fine di offrire ai clienti prodotti assicurativi ad hoc legati al mondo della casa e alla protezione della famiglia. **Andrea Fortunato Toscana**, general manager del gruppo, ha spiegato che in caso di locazione, Tis offrirà l'accesso a polizze dedicate alla



garanzia dei canoni di locazione e/o al deposito, per tutelare in modo efficace l'investimento immobiliare; sarà inoltre possibile compravendere in sicurezza immobili oggetto di donazione o di successione. Tutte le agenzie del gruppo potranno accedere al servizio offerto da Toscana Insurance Services, a partire da Roma e Milano. Per **Carlo De Simone**, ceo di European Brokers Assicurazioni, l'obiettivo nei prossimi mesi è la crescita distributiva, con l'inserimento di nuovi consulenti in grado di svolgere un servizio di consulenza e protezione della famiglia, della casa, e della professione.

**Alessandro Giuseppe Porcari**

### Insurance Daily

**Direttore responsabile:** Maria Rosa Alaggio [alaggio@insuranceconnect.it](mailto:alaggio@insuranceconnect.it)  
**Editore e Redazione:** Insurance Connect Srl – Via Montepulciano 21 – 20124 Milano  
**T:** 02.36768000 **E-mail:** [redazione@insuranceconnect.it](mailto:redazione@insuranceconnect.it)

Per inserzioni pubblicitarie contattare [info@insuranceconnect.it](mailto:info@insuranceconnect.it)

Supplemento al 6 dicembre di [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it) – Reg. presso Tribunale di Milano, n. 46, 27/01/2012 – ISSN 2385-2577