

## Reti fisiche e social media: dalla competizione alla cooperazione

### Dott. Andrea Battista

Amministratore Delegato Eurovita Assicurazioni S.p.A., Roma

Nella giornata di ieri Fabio Innocenzi, trattando di questi temi, ci ricordava che ad oggi esistono più domande che risposte. Questo è senza alcun dubbio vero.

A me piace sempre citare questa frase: "Una proposizione non deve necessariamente essere giusta: deve essere interessante...", che si applica benissimo al nostro tema: siamo di fronte a fenomeni privi di precedenti, di reali robusti e applicabili paradigmi interpretativi.

Credo che l'obiettivo di ciascuno di noi sia quindi di provare a offrire gli stimoli giusti e di animare la riflessione.

Probabilmente, fra qualche anno, rileggendo quanto scritto e detto oggi ci metteremo a ridere per come vedevamo il mondo; però tutto questo avrà sicuramente avuto un valore di riflessione e potrà magari aver contribuito a fare qualche passo avanti e a imboccare una strada, purtroppo senza sapere se sarà quella "giusta".

Uno dei miei punti chiave è che una strategia, comunque perdente a priori, è quella di stare fermi. Non è ovvio e non è per forza sempre così.

Parlando di assicurazione al tempo di Facebook, Google o Apple si può parlare di innovazione contro la tradizione, ma per quanto mi riguarda mi schiero - anche forse per motivi biografici - con una visione che viene spiegata bene da una frase di Friedrich von Hayek, il quale definiva la tradizione come "l'innovazione andata a buon fine". In altri termini, l'innovazione non è qualcosa di opposto e contrario alla tradizione. Faccio questa precisazione in apertura per schierarmi in modo chiaro:

non sono un "pasdaran" del virtuale.

Quando parliamo di digitale non possiamo non fare riferimento al contesto. Infatti, il digitale non nasce endogeno al settore assicurativo, pervade tutta la nostra vita e molti settori ne sono stati coinvolti e sconvolti già tempo prima del nostro. Ci sono forse motivi logici, tecnici e microeconomici per cui il settore assicurativo e quello finanziario in generale tendono a ricevere l'innovazione in tempi successivi. È da un lato la loro natura imperfetta nel senso tecnico del termine, cioè caratterizzata da



#### COMPETERE NELLA DIGITAL INSURANCE

##### Il Contesto di riferimento

La tecnologia digitale pervade oggi la nostra vita, molti settori ne sono già stati coinvolti e sconvolti:

○ come sempre, data la natura imperfetta e regolata dei nostri mercati, il settore assicurativo riceve in ritardo l'onda d'urto del cambiamento...

○ ... DOPO "IL RESTO DEL MONDO"...

○ ... MA LA RICEVE ... LA RICEVE SEMPRE ...

○ e la scelta per ciascuno di noi è tra surf o ombrellone ... tra proattività o contemplazione...

asimmetrie informative che rappresentano non la distorsione ma l'essenza stessa del mercato e, dall'altro, la natura profondamente regolata del mercato stesso. Imperfezioni da asimmetrie informative (non come distorsione, ma da natura profonda) e regolazione rallentano, ma non fermano: in coda al resto del mondo, l'ondata arriva e a volte arriva più forte, come se fosse stata trattenuta da una diga. Ci sono due scelte di fondo davanti a quest'ondata: surf o ombrellone, cioè proattività o contemplazione, "aspettiamo per vedere cosa succede e poi ci muoviamo" oppure, con il rischio di sbagliare e dover correggere in corsa, si anticipa l'ondata percorrendo una qualche strada che si propone davanti a noi.

Sempre rimanendo in una visione generale: se ci ponessimo su una sorta di osservatorio dall'alto come a bordo di un elicottero, credo che sarebbe difficile non concordare che è il combinato disposto, direbbero i giuristi, di tecnologia e regolazione il driver principale dell'innovazione e del cambiamento nei servizi assicurativi e più in generali in quelli finanziari. Tecnologia e regolazione sono due driver che si combinano: se prendiamo il caso della firma grafometrica, capiamo che la tecnologia la rende possibile già da un po' di tempo, ma è stato quando ci si è convinti tutti che la cosa si può fare legalmente che la firma digitale è partita come un'onda che è stata liberata dalle sue catene. Questa combinazione si accompagna a un trade-off che è tipico di tutte le innovazioni nel mondo dei media tout court, ove nasce la famosa espressione "apocalittici o integrati", prima ancora che dei social media. L'innovazione c'è chi la rifiuta e chi l'accetta in modo entusiasta. E per quanto dicevo in apertura - per qualche motivo strutturale e non per qualche distrazione di chi vi opera - esiste qualcuno e qualche settore che affronta sempre questo tipo di innovazione prima

#### COMPETERE NELLA DIGITAL INSURANCE

##### Dall'Elicottero

- L'effetto combinatorio di tecnologia e regolazione è il principale driver di cambiamento nei servizi finanziari ... L'innovazione tecnologica cambia le regole...
- Il digitale non sfugge al trade off "apocalittici o integrati" ...
- Quanto è già avvenuto nei settori non finanziari presenta alcune suggestioni...
- La regola aurea pare essere che l'incumbent patisca nella misura in cui sottovaluta l'impatto del cambiamento...

ANDREA BATTISTA, CEO EUROVITA

CONVEGNO RIB 2014, CAP FERRAT, 24 OTTOBRE 2014

#### COMPETERE NELLA DIGITAL INSURANCE

##### La morte dello Store è stata esagerata ma ...

- Google vs. pubblicità generalista
- News on line vs. media cartacei
- Amazon vs. Barnes & Noble
- Netflix vs. Blockbuster
- Paypal vs. Sistemi tradizionali di pagamento
- Siti di booking on line vs agenzie di viaggi
- Twitter vs agenzie di stampa

confermano al mondo il valore della proattività a ... e il costo della contemplazione ...

ANDREA BATTISTA, CEO EUROVITA

CONVEGNO RIB 2014, CAP FERRAT, 24 OTTOBRE 2014

di noi assicuratori, quindi è bene osservarli. Sappiamo che il puro “copia e incolla” nel settore assicurativo da altre arene non funziona, però guardare quello che succede in chi ha affrontato trend analoghi, pur in contesti molto diversi, credo possa essere molto utile. Vorrei approfondire il valore della proattività e il costo della contemplazione. L'esempio che viene subito in mente è quello di Barnes & Noble verso Amazon: una rendita di posizione, in senso tecnico, di grandissimo brand distrutta in pochi anni, perché molto probabilmente vent'anni fa avremmo pensato che Barnes & Noble fosse inattaccabile nel mondo dell'editoria (la sensazione che personalmente ebbi la prima volta che andai a New York, per esempio). E ci sono altri esempi come questo: basti pensare a Netflix vs. Blockbuster e anche tutti gli altri fenomeni di confronto/scontro che portano alla “morte” dello store. Una posizione peraltro che non mi sento di condividere, provocato dall'ondata di cambiamento. Un'altra caratteristica è l'orizzontalità. Il 72% degli utenti Internet fa delle autodiagnosi mediche tramite ricerche in rete, ma la cosa più sorprendente, e forse un po' più preoccupante, è che i medici fanno lo stesso con una percentuale del 50%. Questo ci da un'altra caratteristica del mondo digitale, cioè che i confini e le barriere tendono a sfumare e i mondi dei consumatori e dei produttori del servizio si sovrappongono.

In questo contesto di fortissima innovazione di costo della contemplazione, di valore della proattività e di “sfumatura” dei confini credo che l'impatto diretto, che oggi possiamo individuare nel mondo assicurativo per quanto concerne il segmento retail e il business danni, possa essere diviso in due aspetti importanti ed eterogenei tra loro: la competizione nel mondo processi (front e back office) e la competizione nel mondo delle informazioni (social media).

Prima dicevo che la premessa di tutto è stata quando è partita l'ondata della firma grafometrica con la voglia di recuperare il tempo perduto. Questo richiede, però, alcune avvertenze, che, al di là del timing e delle differenti modalità che hanno le singole imprese in ogni specifico contesto, sono almeno due. Il primo è che il paperless è fondamentalmente totale. Il paperless mi ricorda un po' il concetto di probabilità: tra il 99% di probabilità e il 100% di certezza c'è un mondo che cambia e nel paperless è un po' così, cioè il rischio che rimangano processi automatizzati e digitali insieme a

## COMPETERE NELLA DIGITAL INSURANCE

### Competere nel mondo digitale

**Il 72% degli Utenti Internet cerca su Internet le informazioni mediche ... come il 50% dei Medici ...**

**... e quegli stessi Utenti Internet cercano in rete anche informazioni assicurative ... come gli stessi Assicuratori ...**

**L' impatto diretto delle tecnologie digitale nel mondo assicurativo si concretizza su due fronti principali:**

**•Competere sui Processi: front e back office (paperless)**

**•Competere sulle Informazioni: media digitali, siti web, social networks, app mobili, comparatori ...**

ANDREA BATTISTA, CEO EUROVITA

CONVEGNO RIB 2014, CAP FERRAT, 24 OTTOBRE 2014

## COMPETERE NELLA DIGITAL INSURANCE

### Competere sui Processi

**La soluzione tecnologica precede e promuove la fattibilità legale.**

**Il paperless integrale non è più un sogno: è realtà.**

**Con qualche avvertenza:**

**•Il paperless è totale oppure «non è».**

**•Differenziazione nelle modalità e nel timing esecutivo**

**•Rischio di automazione di processi inefficienti**

ANDREA BATTISTA, CEO EUROVITA

CONVEGNO RIB 2014, CAP FERRAT, 24 OTTOBRE 2014

processi tradizionali è tale che è come se si salisse su un treno la cui velocità è data dal vagone più lento. Per cui il valore di efficacia ed efficienza indubbia rischia di essere spostato in avanti, nella misura in cui intere catene del valore vengano digitalizzate.

La seconda avvertenza richiama una lezione imparata dall'ondata di prima automatizzazione, quando processi che andavano ripensati e strutturati radicalmente furono "solo" automatizzati. Credo che l'unica riflessione che potremmo condividere è che bisogna correre verso la digitalizzazione senza guardarsi indietro.

Un po' più articolata è la riflessione sulla gestione delle informazioni; infatti, la domanda che dovremmo porci è: perché oggi parliamo di social media quando parliamo di assicurazione o di finanza? Tutto sommato, se consideriamo quanto arriva a casa in termini di ricavi a ciascuno di noi, oggi quasi nessuno considererebbe così rilevante il mondo digitale, al di là del peso del canale diretto in alcuni specifici comparti.

Le possibili risposte sono varie e ne vorrei prendere in considerazione qualcuna.

Grazie al mondo digitale la multicanalità è una realtà. La multicanalità è il cliente che accede al mondo del sistema assicurativo e finanziario dove, come e quando vuole. La multicanalità è centrale e lo dimostra anche il fatto che non c'è più una barriera anagrafica per il suo effettivo utilizzo.

Il digitale è anche uno strumento di relazione tra clienti e aziende ed è un potentissimo strumento di dialogo trasparente e meno ambiguo tra fabbrica e reti.

Quasi tutti, prima di fare un acquisto, vanno su Internet per cercare informazioni e così ne discendono due conseguenze: che il nostro brand si costruirà sempre più in rete - dove sappiamo che le cose "sono per sempre" - e che si creerà un enorme database per la conoscenza del singolo cliente. La gestione e l'analisi dei dati dovrebbe esaltare il settore assicurativo perché ci distingue, in meglio, come più capaci rispetto a molti altri settori. Attenzione: i dati del cliente in rete sono dati comportamentali e non tecnici, però penso che questa sia comunque una grossa opportunità per il settore assicurativo, almeno a tendere.

In una recente ricerca di Accenture è comparso questo nuovo dato, cioè che nove decimi delle informazioni esistenti in rete sono state generate e postate nel 2011, 2012 e 2013. Quindi, se il mondo non avesse avuto nessuna informazione e fosse nato

## COMPETERE NELLA DIGITAL INSURANCE

### Competere sulle Informazioni

Le informazioni digitali - siti web, digital media, social network, mobile app, comparatori, etc.. - sono già oggi:

- Leve per la multicanalità integrata (customer centric)
- Strumenti di relazione con i clienti per le fabbriche e per le reti
- Componenti strategiche del Brand
- Fonti di Big data per la conoscenza del Cliente
- ... NUOVE ARENE COMPETITIVE ...

ANDREA BATTISTA, CEO EUROVITA

CONVEGNO RIB 2014, CAP FERRAT, 24 OTTOBRE 2014

## COMPETERE NELLA DIGITAL INSURANCE

### Una nuova Arena Competitiva: I Comparatori

*Secondo Wikipedia (Ottobre 2014): "A comparison shopping website ... is a vertical search engine that shoppers use to filter and compare products based on price, features, and other criteria. Price comparison sites typically do not charge users anything to use the site. Instead, they are monetized through payments from retailers ..."*

Nella realtà dei fatti la «tecnologia di comparazione» è una dote innata nella specie umana, presente nella cultura dei consumatori in ogni mercato.

I comparatori digitali sono destinati a irrompere su tutti i mercati, anche nei mercati più oscuri e difficili, anche nei mercati dominati da asimmetrie informative.

... anche nei mercati assicurativi ...

ANDREA BATTISTA, CEO EUROVITA

CONVEGNO RIB 2014, CAP FERRAT, 24 OTTOBRE 2014

tre anni fa, oggi avremmo comunque nove decimi delle informazioni che abbiamo!

In questo quadro astratto mi piacerebbe fare un piccolo focus verticale sui comparatori. La domanda di fondo è: perché questa tecnologia è così potente e pare destinata a irrompere su tutti i mercati? Perché opera in modo efficiente, tanto da permettere il salto di scala nell'attività di comparazione "prendendo atto" e informatizzando una caratteristica innata nella specie umana. Tutti noi compariamo e siamo sempre alla ricerca di modi migliori ed efficienti di farlo. Per cui credo che la potenza della tecnologia da un lato e il fatto che venga incontro ad un bisogno reale dall'altro possa farci riflettere sufficientemente su quanto può essere ampio il potenziale di questa tecnologia.

Ho reperito alcuni dati dei comparatori aggiornati al 2012, sicuramente ne usciranno altri alla fine del 2014. In questa classifica di comparatori c'è anche l'Italia, anche se si colloca all'ultimo posto, mentre UK è in cima alla classifica con 445 ml. di euro revenues che sono state generate dall'intermediazione dei comparatori.

È doveroso, nell'approcciare questo tema, richiamare due o tre aspetti di carattere regolamentare e legale, che in questo momento non vanno sottovalutati, anzi, a volte, sono dei piccoli macigni da rimuovere verso un utilizzo della tecnologia a beneficio di tutta la catena degli stakeholders: sto parlando della trasparenza e dei conflitti di interesse. C'è un grandissimo e necessario bisogno di trasparenza. Se ripensiamo agli ultimi vent'anni, possiamo dire che il tema della trasparenza è sempre stato presente e più volte è stato detto quanto sia necessaria. Fatico, quindi, a pensare che un'ondata di innovazione così forte non possa affrontare, senza sottovalutarli, i problemi della trasparenza. Se ci trovassimo qui tra 5 anni e dicessimo che è stata solo una bolla di sapone ne sarei molto sorpreso, come sarei molto sorpreso se i comparatori fossero, in futuro, limitati dal fatto di essere, ad oggi, oggettivamente incentrati solo sul fattore prezzo. Non è la tecnologia che blocca: l'intelligenza artificiale riesce a elaborare delle informazioni qualitative di ogni genere e non credo che possiamo pensare che una tecnologia come la comparazione non funzionerà laddove non ci sono solo i numeri che devono essere comparati. Cosa possono fare le compagnie tradizionali? Si inizia con una reazione minimizzante: si dice che durano poco, sono per una

## COMPETERE NELLA DIGITAL INSURANCE

### L'onda lunga dei Comparatori in arrivo (CP Consulting 2012 - 2013)

|          | Revenues (ml. Euro) | Revenues per person (euro) | Index to UK |
|----------|---------------------|----------------------------|-------------|
| UK       | 445                 | 7,18                       | 100         |
| Olanda   | 37                  | 2,24                       | 31          |
| Svezia   | 15                  | 1,68                       | 23          |
| Germania | 75                  | 0,92                       | 13          |
| Francia  | 47                  | 0,74                       | 10          |
| Spagna   | 23                  | 0,51                       | 7           |
| Italia   | 18                  | 0,30                       | 4           |

ANDREA BATTISTA, CEO EUROVITA

CONVEGNO RIB 2014, CAP FERRAT, 24 OTTOBRE 2014

## COMPETERE NELLA DIGITAL INSURANCE

### I Comparatori e gli Incumbent

**Nel breve periodo la reazione di minimize / denial della compagnie tradizionali è comprensibile, forse anche razionale, tesa a difendere le proprie rendite di posizione, l'unicità dei propri prodotti e del proprio brand ...**

**... ma nel medio lungo termine, è come fermare a mani nude un'onda anomala...**

**... le strategie per trasformare i processi di comparazione in opportunità competitive esistono ... ma richiedono proattività, riposizionamenti competitivi decisi e scelte manageriali forti...**

ANDREA BATTISTA, CEO EUROVITA

CONVEGNO RIB 2014, CAP FERRAT, 24 OTTOBRE 2014



nicchia di consumatori, sono digitali, ma perché dobbiamo fare come in Inghilterra che hanno distrutto il conto economico delle compagnie con un combined ratio a 120% per molti anni? Quindi si decide logicamente di starne fuori. È una reazione comprensibile, ma dubito che sia sostenibile. Il tema è sempre quello dell'onda e probabilmente dopo una fase di attesa c'è il riposizionamento, la proattività, l'individuazione di opportunità all'interno di quella che potrebbe sembrare solo una tecnologia che erode i margini delle fabbriche ed è altresì un pericolosissimo competitore per le reti.

Qualche esempio però bisogna farlo, al di là del moto di positività e ottimismo con cui credo tutti noi dobbiamo affrontare queste novità. Ho pensato a tre esempi: il primo riguarda la fabbrica ed è il micro targeting. Pensiamo a quante combinazioni competitive abbiamo nella tariffa RC auto; se una compagnia tradizionale, che ritiene di essere fortissima solo su quel segmento, perché non può utilizzare il comparatore per raggiungere nuovi clienti? Il secondo è quello dell'acquisizione di un comparatore. E l'ultimo è l'integrazione fisica e digitale del comparatore, come, per esempio, l'assicurazione auto del Banco di Santander che è una banca fortissima nella bancassicurazione e che è partita da una riflessione: il prodotto RC auto è una commodity e la gente sceglie in base al prezzo, quindi cosa dobbiamo offrire ai nostri clienti? Sempre il prezzo migliore. Ma come facciamo "noi del Santander" a offrire sempre il prezzo migliore? Ci riusciamo solo integrando un'offerta che abbiamo solo noi, cioè la digitalizzazione supportata dal comparatore che integriamo allo sportello. Ovvio che non è un modello per tutti e che non è senza problemi, però è un modello chiarissimo di reazione alla sfida. Ci può piacere o non piacere, ma siamo solo all'inizio. Oggi ha iniziato a funzionare ed è una sfida, laddove il prezzo è considerato un elemento assoluto.

I clienti continueranno a comparare anche in modo diverso e si passerà dalla quantità (prezzo) alla qualità (contenuti). La tecnologia andrà avanti, quindi, dobbiamo solo

## COMPETERE NELLA DIGITAL INSURANCE

### Strategie di reazione

**Alcuni esempi specifici di strategie di reazione possono già essere individuati:**

- Il micro targeting – segmenti di elezione («sono forte e non temo concorrenza in quello specifico»).
- L'integrazione comparatore con canale fisico (dalla lead generation alla integrazione totale).
- L'acquisizione del comparatore.

ANDREA BATTISTA, CEO EUROVITA

CONVEGNO RIB 2014, CAP FERRAT, 24 OTTOBRE 2014

## COMPETERE NELLA DIGITAL INSURANCE

### Strategie di Comparazione

**Se il Prodotto Assicurativo è un prodotto complesso ... di non facile comparazione ...**

... nei Prodotti Assicurativi Standard (Rca Auto) il prezzo è già considerato il benchmark assoluto ... da tutti i consumatori ...

... le tecnologie e modalità di comparazione dei prodotti assicurativi potranno essere diverse per prodotti diversi ...

... ma i clienti continueranno a comparare ... con i comparatori ...

... e le imprese dovranno imparare a competervi ...

ANDREA BATTISTA, CEO EUROVITA

CONVEGNO RIB 2014, CAP FERRAT, 24 OTTOBRE 2014

## COMPETERE NELLA DIGITAL INSURANCE

### Suggerimenti finali

**I nuovi processi di relazione digitale:**

• generano continuamente nuove opportunità, che premiano le organizzazioni che riescono a anticipare i propri competitori;

• non generano automaticamente economie di scala o sicuri vantaggi competitivi;

• vanno studiati, presidiati e sviluppati con attenzione dedicata a tutti i livelli di management, dal direttore generale al neoassunto;

• richiedono atteggiamenti manageriali improntati a curiosità infantile, proattività giovanile, matura esperienza.

ANDREA BATTISTA, CEO EUROVITA

CONVEGNO RIB 2014, CAP FERRAT, 24 OTTOBRE 2014

imparare a competerci e a conviverci sia come impresa che come intermediari. Ciò non ha solo aspetti negativi, ma ha innanzitutto l'enorme carica energetica di una sfida epocale. Dall'altro lato ci porta a scoprire opportunità laddove non le immaginavamo neanche.

È difficilissimo provare a sintetizzare in affermazioni compiute e non scontate quello che ho provato a gettare sul tavolo in questa riflessione. Parliamo di nuove opportunità che vengono generate continuamente, che ci piaccia o no. L'anticipo è premiante anche laddove è fonte di potenziali errori e vi sono necessari aggiustamenti nella strada da percorrere. Non è solo un tema che riguarda i grandi player, perché queste tecnologie sono dei driver di concentrazione, ma non c'è nulla di automatico. I fallimenti dietro le strategie sono girato l'angolo e dobbiamo essere pronti anche sotto il profilo organizzativo e culturale ad affrontarli.

L'unica raccomandazione che mi sentirei di fare è che l'attenzione a tutti i livelli organizzativi deve essere pervasiva e con un atteggiamento un po' particolare dal punto di vista anagrafico nel senso che serve: quello che ha il bambino, cioè la curiosità, quello che ha il giovane, cioè la proattività e quello che ha il senior, cioè l'esperienza. Quindi in assenza di ricette facili, credo ci sia un tema di meccanismi organizzativi e sperimentali sempre pronti a correggere e tollerare l'errore (popperianamente!) e di atteggiamento manageriale, articolato e complesso.

E per chiudere, parafrasando una celebre frase di Oscar Wilde, il mondo prima ci farà l'esame e poi, tra qualche anno, potremo trarne la lezione.