

Nuovi trends, clienti e distribuzione: possibili implicazioni per il settore assicurativo

DOTT. ANDREA BATTISTA

AMMINISTRATORE DELEGATO EUROVITA ASSICURAZIONI S.P.A., ROMA

Eterogenei e numerosi trends sono "al lavoro" in tutto il panorama mondiale, non

Premesse

- Trends eterogenei e numerosi sono "al lavoro" in tutto il panorama mondiale, non solo assicurativo
- Sono forze di cambiamento specifiche, temporalmente imprevedibili, rilevanti e strutturali
- Effetti - singoli e combinati - su:
 - aspetti di "produzione" (chiaro esempio è S2).
 - ricadute distributive dirette e indirette
- Uno dei principali effetti (sottovalutato) è la creazione di un ambiente favorevole all'indipendenza nella relazione tra fabbrica e distribuzione
- Impatto a tendere sui modelli di business, diversificato in funzione delle condizioni iniziali e delle caratteristiche specifiche dei mercati



Trends at work: il mondo "V.U.C.A."



Ambiente economico e sociale: il "mondo imprevedibile"

Financial services: modularità crescente, unbundling

Regolazione di settore: Solvency 2 e IDD, Fonda lunga di Basilea nel mondo del distributore banca

Tecnologia: l'era del Fintech

Clienti: la "trasformazione digitale"



La Catena del valore



Il mondo V.U.C.A. "pretende" fabbriche caratterizzate da:

- economie di scala e massa critica
- più costi variabili e meno costi fissi
- specializzazione
- relazioni flessibili e ridotti investimenti idiosincratici



solo assicurativo: per definizione sono forze di cambiamento, e nel settore assicurativo si caratterizzano per essere specifici, temporalmente imprevedibili, rilevanti e strutturali, globali, mobili e digitali.

Nella cultura assicurativa tradizionale, condizionata dall'antica natura di mercato stabile, il loro effetto - singolo e combinato - è spesso analizzato principalmente per gli aspetti di "produzione": un chiaro esempio è la normativa Solvency II.

Con l'aprirsi competitivo dei mercati, però, vi saranno impatti destrutturanti su tutta la catena del valore, sui modelli di business e sulle strategie distributive, dirette e indirette, saranno sempre più evidenti, e giocheranno tutti a favore dei clienti.

Soffermiamoci nello specifico sui trends: l'acronimo inglese V.U.C.A. (che sta per Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity) aiuta a definire l'ambiente economico-sociale di riferimento, nel quale ci troviamo. Un ambiente volatile, incerto, ambiguo e complesso che non influenza soltanto il settore assicura-



tivo, ma certamente rappresenta uno stimolo maggiore di riflessione per quei settori che esprimono il proprio prodotto/servizio nel lungo periodo. Conta certamente il tema della regolazione di settore: Solvency II e IDD, l'onda lunga di Basilea nel mondo del distributore-banca, ma ancora di più merita una riflessione il cliente e la sua trasformazione digitale. A tendere, i clienti - mobili, digitali, globali - non compreranno un prodotto assicurativo come l'abbiamo comprato noi. I nuovi clienti non vorranno più seguire il nostro stesso percorso d'acquisto, non vorranno entrare negli stessi luoghi per incontrare le stesse persone, vorranno altre possibilità. Apprezzeranno e cercheranno naturalmente libertà e indipendenza, semplicemente perché avranno più informazioni, maggior potere di scelta.

I nuovi clienti cercheranno esperienze d'acquisto piacevoli e divertenti, un brand affascinante e alla moda unito a un'offerta di relazione diretta e personale. Valore sociale condivisibile, quindi, unito a un prodotto su misura, flessibile e modulare.

Il mondo V.U.C.A. "pretenderà" dunque fabbriche caratterizzate da economie di scala e massa critica, più costi variabili e meno costi fissi, ma anche specializzazione e relazioni flessibili e ridotti investimenti idiosincratici.

Gestire il business assicurativo è e diventerà sempre più sfidante e specializzato sia per la complessità della regolazione, sia per le competenze richieste e per l'importanza delle risorse umane. Dobbiamo quindi cercare di capire se oggi il clima sia più favorevole all'unbundling, alla separazione tra produzione e distribuzione, o se, invece, continueranno a essere premianti logiche di integrazione verticale, bancarie e assicurative. Gli impatti distributivi di queste dinamiche possono essere rilevanti. Il fintech, dal canto suo, sovverte la dinamica dei legacy systems: il prodotto richiesto è sempre più modulare e si rivolge a clienti sempre più esperti di tecnologia, sempre più digitali e informati, sempre più spinti verso l'accesso da dispositivi mobili. Un fenomeno che "alza l'asticella" delle aspettative, anche per i player più tradizionali.

In questo scenario, l'indipendenza della "fabbrica" può rappresentare un valore di rilievo per i clienti che pensano e "agiscono" digitale, che sono per loro natura mobili, "critici" e orientati al value for money.

Le nuove e più articolate strategie d'offerta saranno orientate a soluzioni più che a prodotti, all'accesso digitale oltre che fisico, al valore più che al prezzo, e all'educazione più che alla pubblicità.

In sintesi, i clienti avranno informazioni e potere di scelta a ogni stadio della catena del valore e aumenterà la loro do-

L'offerta S.A.V.E.

Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity



- da una strategia di prodotto a una nuova strategia di offerta di **SOLUZIONI**
- da una strategia distributiva, fondata su reti fisiche tradizionali a una nuova strategia dell'**ACCESSO** alle reti sociali, digitali, mobili e globali
- da una strategia di prezzo a una nuova **politica del VALORE** che rappresenti e testimoni ai clienti la superiorità competitiva dell'offerta
- da una strategia di comunicazione pubblicitaria a una nuova strategia di **EDUCAZIONE**, fondata su contenuti innovativi di conoscenza e relazione

Possibili dinamiche distributive emergenti

Se condividiamo gli scenari e la loro dinamica, è logico attendersi alcuni impatti progressivi e specifici sullo scenario distributivo e sui rapporti fabbrica distribuzione, ispirati da unbundling e indipendenza.

- Offerta multibrand dello stesso prodotto sul punto vendita
- Fabbriche terze in concorrenza con fabbriche captive su medesima rete - come in parte nell'asset management
- Sviluppo di fabbriche principalmente / solamente dedicate al Third party distribution, almeno nei mercati principali che esprimono massa critica
- Meno joint venture dedicate

Riflessioni conclusive - 1

- la **disruptive innovation** sta cambiando il mondo e il mercato delle assicurazioni così come lo conosciamo oggi
- gli **agenti di mutamento** sono **globali, mobili e digitali**, rilevanti e strutturali, e accrescono volatilità, incertezza, complessità e ambiguità dei nostri scenari economici



16

Riflessioni conclusive - 2

- nella **cultura assicurativa tradizionale**, condizionata dall'antica natura di mercato stabile, gli **impatti - singoli e combinati - sono analizzati sui processi di "produzione"** (esempio S2)...
- ...eppure gli effetti **destrutturanti sulla catena del valore**, sui modelli di business e sulle strategie distributive, dirette e indirette, saranno sempre più evidenti, **a favore dei Clienti**
- i **Clienti avranno più informazioni**, più potere di scelta ad ogni stadio della catena del valore. Aumenterà la loro **domanda di indipendenza** e di separazione tra la fabbrica e la distribuzione
- saranno quindi **favoriti i modelli d'offerta aperti e indipendenti**, mobili e digitali, sui mercati del risparmio, assicurativi, su tutti i mercati del futuro

16

Riflessioni conclusive - 3

L'impatto su distribuzione e catena del valore può rimanere latente per molto tempo, ma esplodere improvvisamente

- trade off tra **isteresi degli attuali assetti e nuove forze in campo**
- momenti di **convivenza di vecchio e nuovo**, di **"disequilibrio"** sono probabili
- **maggiore spazio per outsider "ricongregatori"**, veloci e flessibili
- **influenza dei tassi di interesse**, che definisce il margine atteso
- **unbundling**: il ruolo dell'indipendenza della fabbrica dalla rete sarà crescente

17

manda di indipendenza e di separazione tra la "fabbrica" dei prodotti e la distribuzione. Questo favorirà l'affermarsi di modelli d'offerta aperti e indipendenti, mobili e digitali, sui mercati del risparmio e assicurativi, ma anche su molti altri mercati.

Se condividiamo questi scenari e la dinamica che dovrebbe derivarne, è logico attendersi alcuni impatti progressivi e specifici sullo scenario distributivo e sui rapporti fabbrica-distribuzione, ispirati da unbundling e indipendenza. Offerta multibrand dello stesso prodotto sul punto vendita, fabbriche terze in concorrenza con fabbriche captive sulla stessa rete - come in parte avviene nell'asset management - sviluppo di fabbriche principalmente o esclusivamente dedicate al third party distribution, a fronte di minori joint venture dedicate.

L'impatto su distribuzione e catena del valore può rimanere latente per molto tempo e poi esplodere improvvisamente. Emergerà il trade off tra isteresi degli attuali assetti e nuove potenti forze in campo.

Aspettiamoci un periodo di disequilibrio, nel passaggio

tra mondo vecchio e nuovo. Un disequilibrio che, a fronte di cambiamenti inevitabili ed effetti globali, premierà la capacità di cogliere gli effetti su clienti, distribuzione, catena del valore e soprattutto la velocità nel guadagnare nuovi spazi e di essere flessibili. Ci sarà quindi maggiore spazio per outsider "ricongregatori", veloci e flessibili, e nel mondo dell'unbundling sarà crescente il ruolo dell'indipendenza della fabbrica dalla rete.