

Innovazione: come ridisegnare l'industria e la sua profittabilità

Massimiliano Sodano

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Una chiamata all'azione inconsueta

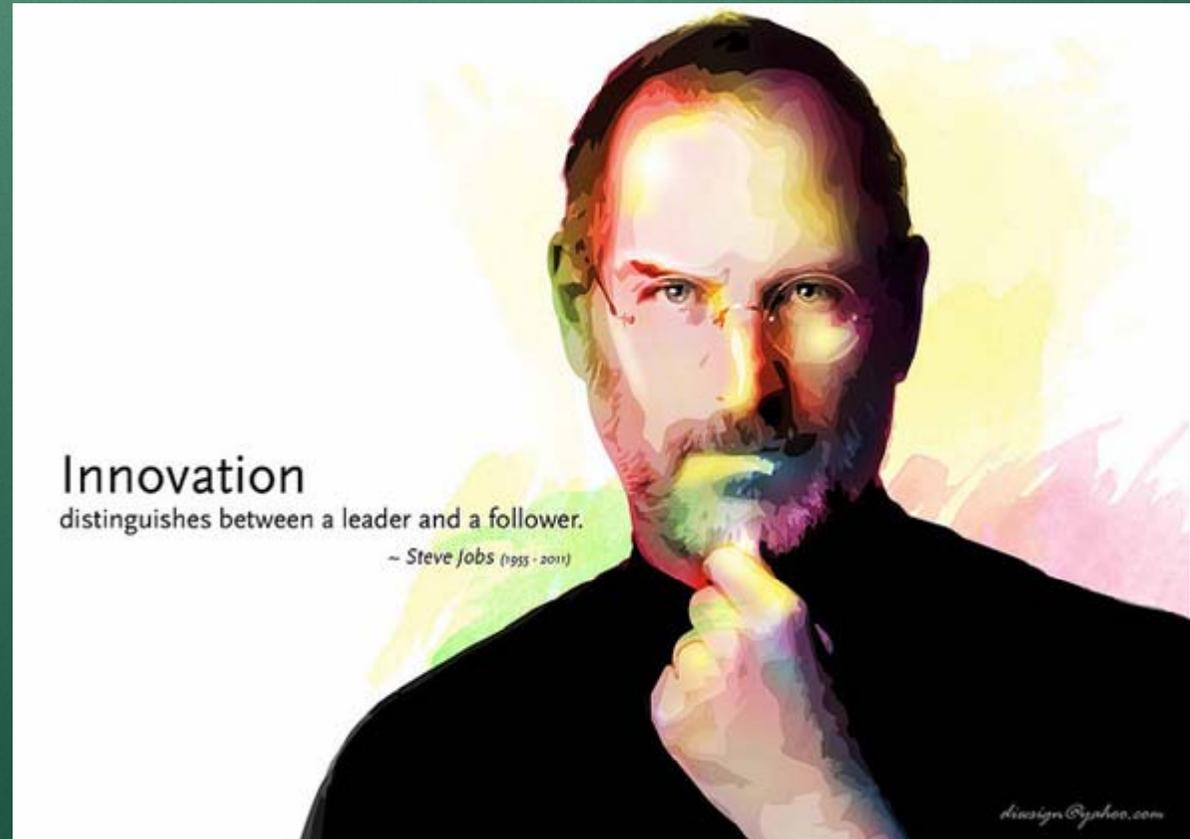
Profitti record delle
Compagnie italiane
nel 2013, trainate
da sinistrosità in
ribasso e crescita
volumi vita



*" Se vogliamo che tutto
rimanga come è, bisogna
che tutto cambi"*
Il Gattopardo, Giuseppe
Tommasi di Lampedusa

Cosa è l'innovazione?

L'innovazione è l'applicazione di nuove soluzioni che rispondono a nuovi requisiti e bisogni del mercato di riferimento, creando crescita, profittabilità ed impatto sociale



Innovazione non è solo per aziende hi-tech

Hi-tech



Low-tech



Fonte: classifica Forbes "Most innovative companies"

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Innovazione di prodotto



Fonte: BCG

InsuranceTrade.pptx

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Innovazione di processo



*Processo di capital budgeting
con introduzione del RoI nel
1903*



*Laboratorio di ricerca
industriale da inizio 1900, con
record di brevetti*

Innovazione di mindset ("l'innovazione diffusa")



*20% del tempo dei googlers
dedicato a nuovi progetti
spontanei*



Sviluppo "open source"



*Operai in fabbrica primi agenti
del cambiamento e della
risoluzione dei problemi*

Fonte: BCG

InsuranceTrade.pptx

THE BOSTON CONSULTING GROUP

In sintesi

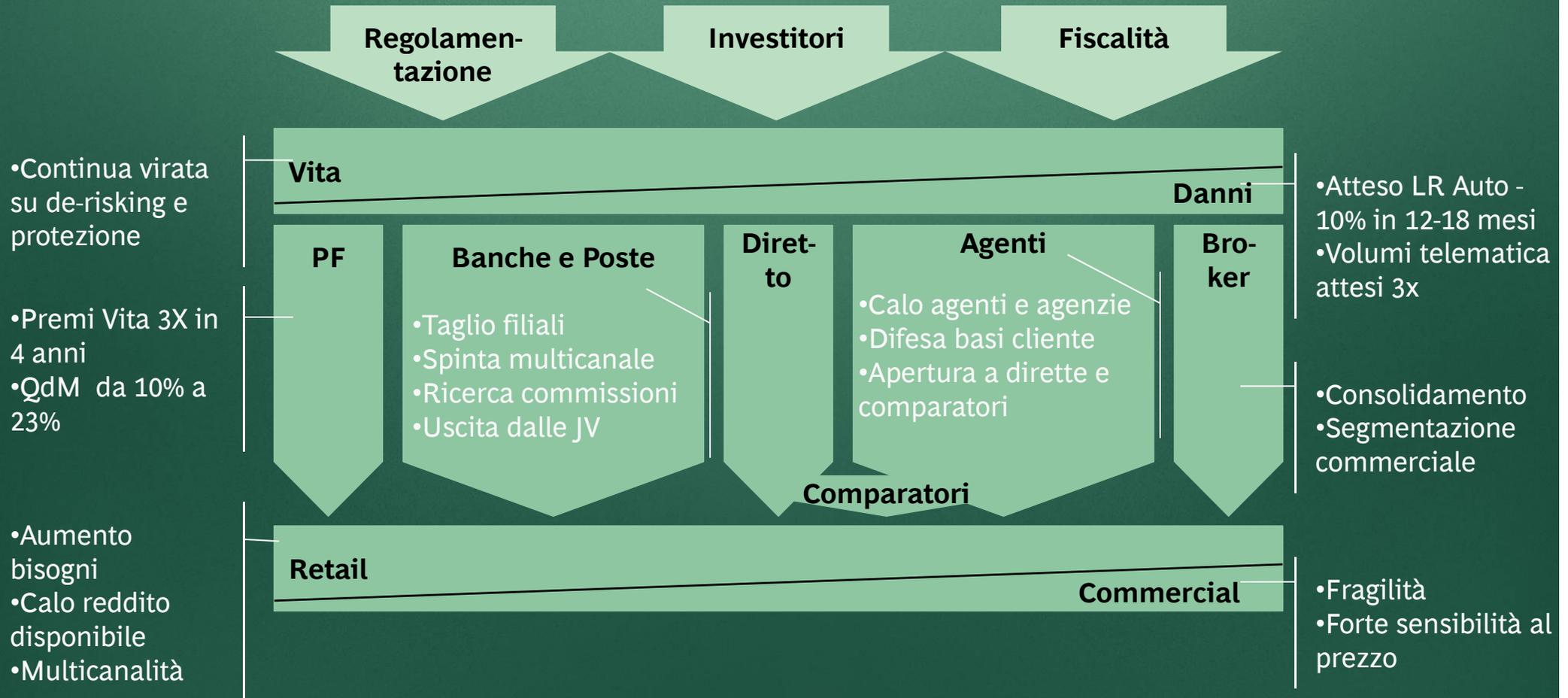
Innovare è un paradigma per preservare lo status quo

L'innovazione è legata ad effetti economico-finanziari

**Tutti i settori industriali possono promuovere
l'innovazione**

**L'innovazione non riguarda solo il prodotto, ma anche
processi, organizzazione, marketing, tecnologia, mindset**

L'ecosistema assicurativo si sta modificando in profondità

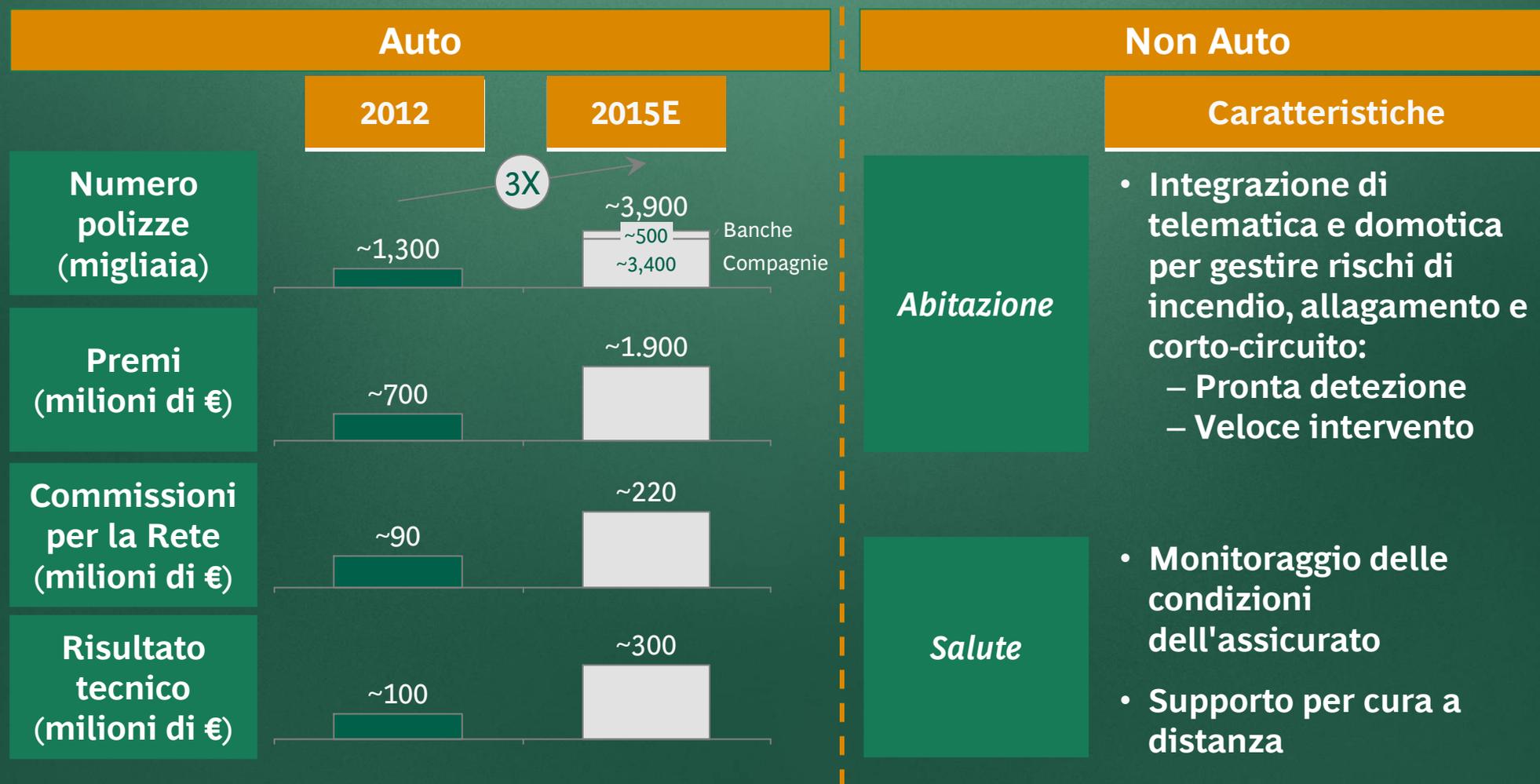


Fonte: BCG

InsuranceTrade.pptx

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Innovazione di prodotto: telematica



Fonte: Survey BCG su mercato Italia

Innovazione di prodotto: Hyundai Life protezione



Semplice

- Prezzo fisso per l'intera durata
- Opzioni semplici da comprendere

Focus

- Specifico per selezionati rischi
- Coperture semplici

"In a box"

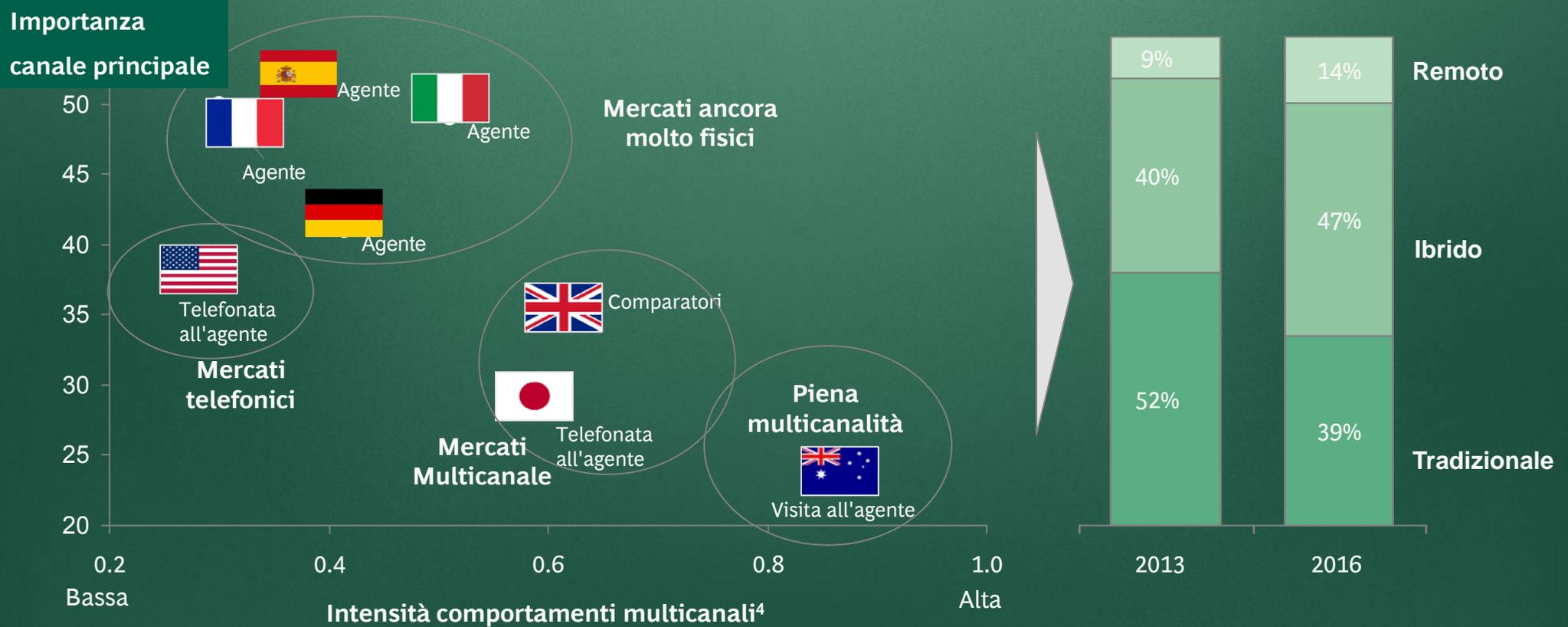
- Stesso prezzo per i diversi canali (agenti, online, promotori)



Innovazione di canale: un nuovo ruolo per gli Agenti?

In Italia il ruolo dell'agente rimane chiave...

Trend clienti



Agenti integrati con nuovi canali, sfruttando il contributo informativo e l'efficienza del modello digitale

Fonte: Progetto BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

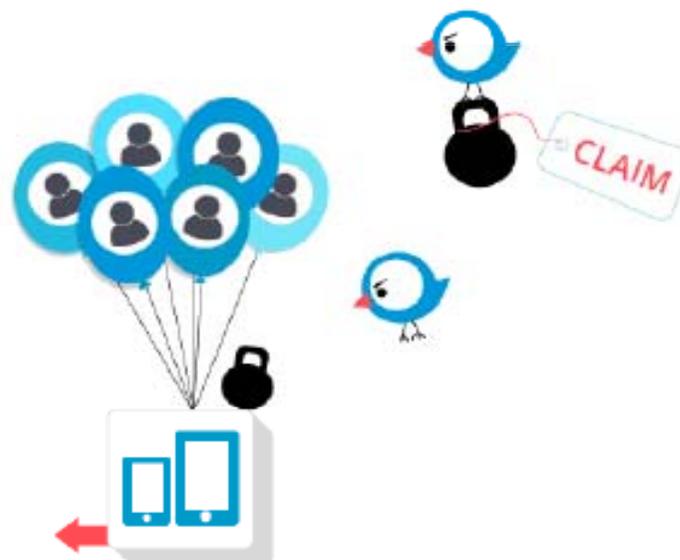
Innovazione di canale: nuovi modelli?

How it works...

① More friends in your group
your discount goes up



② More claims in your group
your discount goes down



Fonte: Esperienza BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Innovazione di processo: la via del digital



Fonte: Esperienza BCG

Innovazione di processo: gestione investimenti

Un nuovo paradigma...

**Investment mix
più ampio**

**Modello operativo
più forte**

**Integrazione
attivo-passivo più
efficace**

...Con un po' di più di

- **Alternative Fixed Income (CRE, loans, infrastructure...)**
- **Private placements**
- **Hedging**

- **Separazione tra investment strategy e execution**
- **Competenze di origination, rating, CF modeling, pricing**
- **SAA più scientifica, KPI di gestione più articolati**
- **Outsourcing su asset class non tradizionali**

- **ALM più stringente**
- **Sviluppo integrato nuovi prodotti Vita**

Fonte: Progetto BCG

Innovazione di processo: evoluzione ALM

ALM tradizionale

Approccio tattico e tecnico

- *Lasciato ad esperti tecnici e modelli analitici*

Approccio "statico"

- *Assumendo liabilities coperte dagli assett risk free*

Focalizzato su tassi di interesse

- *Ottimizzazione dei ritorni nell'anno*

Focalizzato sugli asset

- *Asset allocation come primario risultato dell'ALM*

Basato su scenari semplici

- *Sotto-stima dei rischi di "coda"*

ALM evoluto

Approccio strategico

- *Top Management coinvolto nelle decisioni*

Approccio "dinamico"

- *Utilizzo attivo di politiche di hedging*

Ampia e profonda copertura dei rischi

- *Indirizzo di rischi di mercato e non*

Integrazione asset e liabilities

- *Anche input su nuovi prodotti e stock*

Modellato su scenario sofisticati

- *Considerazione completa dei rischi*

Fonte: Esperienza BCG

Innovazione di tecnologia: big data

Area	Esempi di possibile utilizzo	Compagnia	Impatto riportato
Antifrode	<p>Alla denuncia, immediata verifica di</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plausibilità dinamica dell'evento • Propensione individuale alla frode 		<p>Falsi positivi -50%, frodi identificate +30%</p>
Prevenzione e gestione sinistri	<p>Gestione decorso di un infortunio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tassonomia dinamiche di infortunio • Monitoraggio/analisi pattern decorso 		<p>Identificazione casi speciali +14%, rimborsi -20%</p>
Digital marketing	<p>Online/ social media marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi pattern di acquisto online • Ottimizzazione digital marketing 		<p>-10% spese di marketing, +5% conversion rate</p>
Cross-selling	<p>Identificazione momenti di rischio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi mobilità via smartphone • Offerta e pagamento via smartphone 		<p>"One time insurance" lanciata nel 2010</p>
Pricing & Underwriting	<p>Analisi puntuale rischio meteorologico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raccolta dati su territorio e web • Analisi del rischio di micromercato 		<p>Venduta a Monsanto per 930M\$</p>

Fonte: Allstate, Liberty, Tokio Marine, The Climate Corporation

Innovazione di mindset: un cambio di paradigma



Fonte: Esperienza BCG

In chiusura

Innovare vuol dire continuamente rivedere il modello di business per preservare crescita e profittabilità

Il mercato assicurativo è esposto ad una serie di forti discontinuità

Le Compagnie ed i distributori devono indirizzare l'innovazione lungo le direttrici di prodotto e servizio, processi, tecnologia, marketing, etc...

...ed accogliere l'innovazione del DNA dell'organizzazione, facendone un tratto distintivo e vissuto delle sue risorse

"Il solo vantaggio competitivo sostenibile viene dal superare l'innovazione della competizione" Tom Peters



Thank you

bcg.com | bcgperspectives.com

THE BOSTON CONSULTING GROUP

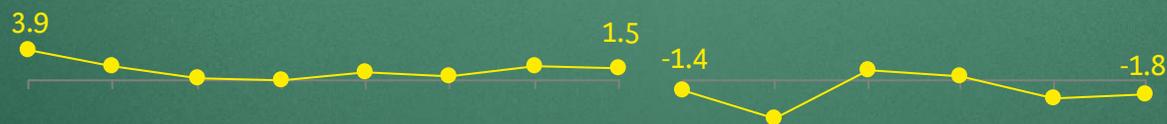
Da crescita e redditività a stagnazione e volatilità

2000-2007

2008-2013

2014-16?

Crescita PIL reale %



- PIL in debole crescita ≈+1% all'anno?

Tassi BCE/ BTP 10 anni %



- Tassi ancora bassi, poi in rialzo in uscita di triennio?

Premi lordi Mld €



- Danni in moderato calo, volumi Vita in ripresa ma ancora volatile?

Utile/perdita Mld €



- Auto in deterioramento
- Non Auto sotto pressione
- Vita basso ma stabile?

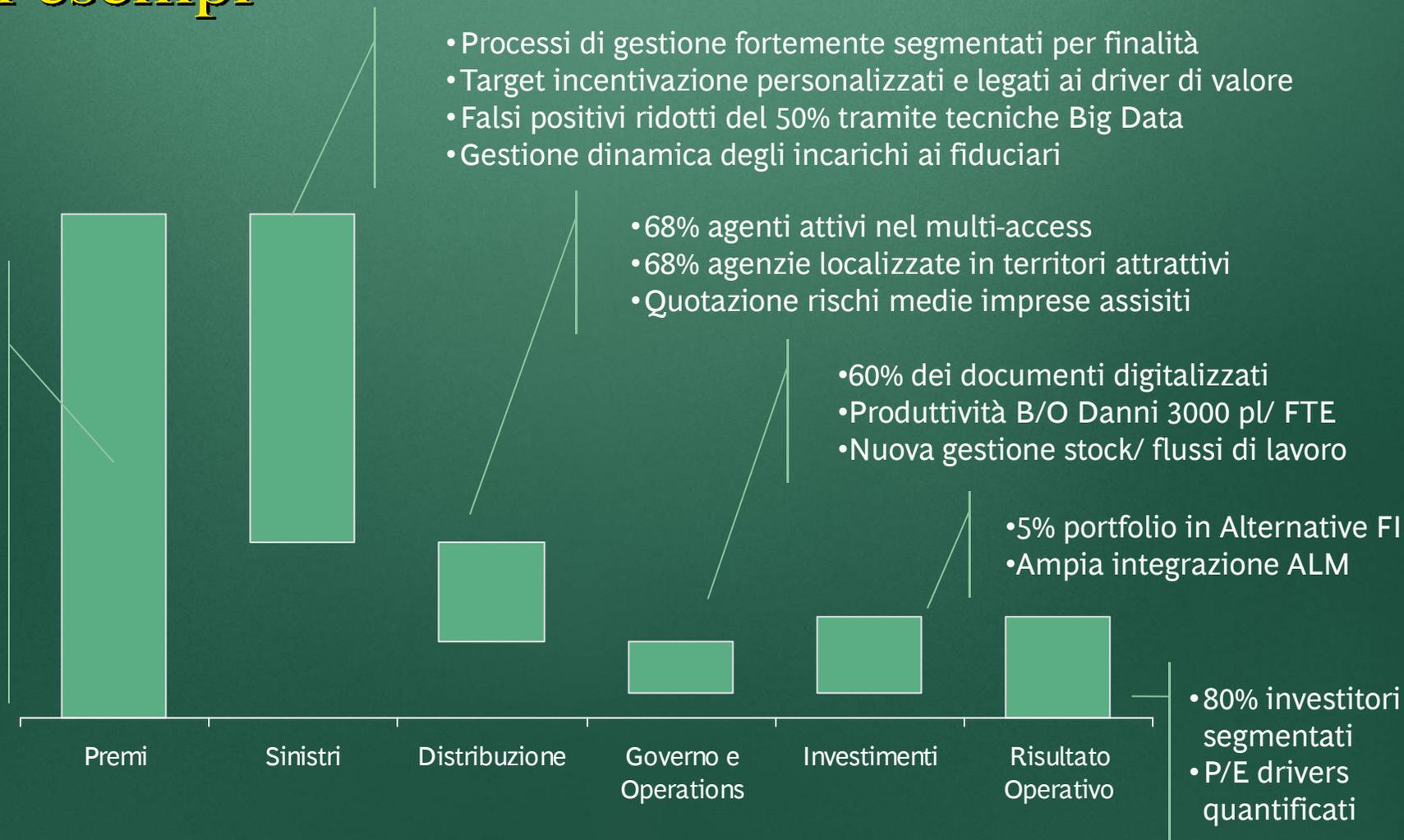
Return on Equity %



- RoE ancora sotto CoE?

Gli angoli di attacco sono ad ampio raggio – Alcuni esempi

- 18% clienti attivi multi-access
- Conversion rate 15% in agenzia
- Visite annue al sito 1,5x la popolazione
- 25% delle nuove acquisizioni tramite prodotti telematici



Fonte: Esperienza BCG