

Innovazione di prodotto e consulenza: due sfide del mondo assicurativo

Riflessione sul funzionamento organizzativo e sulla cultura delle assicurazioni in un periodo di trasformazioni



Tiziano Capelli

Co-founder di PRIMATE Consulting

Il settore assicurativo si sta trasformando. Storicamente caratterizzato dalla stabilità e dall'offerta di prodotti standardizzati, oggi si trova ad affrontare sfide numerose e sempre più complesse come, ad esempio, l'utilizzo delle tecnologie per lo sviluppo di nuovi prodotti, l'evoluzione della gestione dei dati, dalla creazione di nuovi algoritmi predittivi, sino all'integrazione dell'intelligenza artificiale sia nei prodotti che nei

processi organizzativi. Senza dimenticare le opportunità derivanti dall'obbligo di assicurazione contro le calamità naturali, l'adeguamento all'evoluzioni normative e la preparazione al massiccio turnover che nei prossimi anni si stima riguarderà circa il 50% dei professionisti del settore. Fra le numerose sfide del settore, in questo articolo vogliamo soffermarci sui temi dell'innovazione di prodotto e della consulenza assicurativa, proponendo una riflessione sul funzionamento organizzativo e sulla cultura delle assicurazioni.

Perché questi fattori, non solo rispondono a esigenze di mercato in continua evoluzione, ma rappresentano anche un'opportunità per le compagnie assicurative di rimanere competitive e rilevanti in un panorama globale che cambia rapidamente.

Innovazione di prodotto: una sfida organizzativa per le compagnie assicurative

L'industria assicurativa, un tempo legata alla creazione di polizze standardizzate che coprivano rischi universali come la vita, la salute e la casa, si trova oggi ad affrontare una realtà diversa. I consumatori, infatti, sono sempre più alla ricerca di soluzioni personalizzate e flessibili che rispondano in modo specifico alle proprie necessità. Di conseguenza, l'innovazione di prodotto non si limita più alla semplice creazione di polizze più economiche, ma si orienta verso la perso-



Le compagnie devono affrontare il compito arduo di superare la rigidità dei processi e della burocrazia

nalizzazione e l'adattamento delle soluzioni per ciascun cliente.

Le compagnie assicurative italiane devono quindi affrontare questa necessità di innovazione, in modo diverso dal passato e, per farlo, debbono far evolvere la propria cultura e il proprio funzionamento. Il modello organizzativo di gran lunga più diffuso è quello gerarchico. Questo modello, che ha garantito stabilità e controllo, non sempre si adatta alle necessità di innovazione del mercato attuale. Le decisioni sono frequentemente centralizzate e spesso mancano di quella flessibilità richiesta da un settore in rapida evoluzione. La separazione tra chi sviluppa i prodotti e chi li gestisce non favorisce la collaborazione necessaria per rispondere rapidamente alle esigenze dei consumatori.

In un contesto così strutturato, l'innovazione può risultare un obiettivo difficile da perseguire. Le compagnie devono affrontare il compito arduo di superare la rigidità dei processi e della burocrazia interna, per favorire un ambiente più dinamico e adatto alla creazione di nuovi prodotti.

Costruire una nuova cultura organizzativa per l'innovazione

Per rispondere alle sfide dell'innovazione di prodotto, le compagnie assicurative devono adottare una cultura organizzativa che promuova la collaborazione, la sperimentazione e l'adattamento continuo. Ecco alcuni pilastri

fondamentali per la trasformazione culturale interna:

1. Creare un ambiente di lavoro caratterizzato da elevata Sicurezza Psicologica

Quando i fattori critici di un business sono la creatività, l'innovazione, la collaborazione per l'individuazione di nuove soluzioni è fondamentale che le persone si sentano valorizzate tutte le volte che condividono una proposta, fanno una domanda o ammettono una difficoltà o un errore. Grazie agli studi e alle ricerche di Amy Edmondson, è dimostrata la correlazione tra l'aumento della Sicurezza Psicologica e il livello di performance di un team o di una organizzazione, e sono disponibili strumenti tanto semplici quanto efficaci (es. Psychological Safety Index), per creare un ambiente di lavoro psicologicamente sicuro.

2. Superare i silos organizzativi e sviluppare collaborazione interfunzionale

L'innovazione richiede che i vari reparti aziendali collaborino in modo più stretto. Il marketing, la tecnologia, la gestione del rischio e la vendita devono lavorare insieme per creare soluzioni che siano sia efficaci che tempestive. Occorre quindi superare il tradizionale approccio gerarchico-organizzativo, favorendo la creazione di "team liquidi interfunzionali" che, muniti delle deleghe e delle autonomie necessarie, possano sviluppare le soluzioni di cui l'azienda (e i clienti) hanno bisogno.

Il mondo assicurativo è in continua e rapida evoluzione e per rimanere competitive, le compagnie devono affrontare le sfide dell'innovazione di prodotto e della consulenza

3. Favorire la sperimentazione continua.

Un'altra chiave del successo è la sperimentazione. Le compagnie devono creare un ambiente in cui le idee possano essere testate e migliorate attraverso un ciclo continuo di feedback, passando da una "cultura dell'errore" ad una "cultura del fallimento positivo". Questa evoluzione consentirà di avere un atteggiamento diverso verso gli errori, abbandonando la "ricerca del colpevole" per favorire l'apprendimento che è insito in ogni fallimento e costruire un approccio al miglioramento continuo.

La consulenza assicurativa: da venditori a partner strategici

Accanto all'innovazione di prodotto, una delle principali trasformazioni del settore è rappresentata dal passaggio dalla semplice vendita di prodotti a un modello di consulenza sui bisogni assicurativi. Questo cambiamento implica una differenza fondamentale: mentre la vendita di prodotti si concentra sulla promozione di soluzioni predefinite, la consulenza si basa su una comprensione profonda delle esigenze specifiche del cliente e sull'offerta di soluzioni su misura.

Se il consulente assicurativo di oggi non è più un semplice venditore, ma deve diventare un partner strategico per il cliente, occorre che sviluppi nuove competenze e abilità:

1. Ascoltare per connettersi. Il consulente deve essere in grado di comprendere appieno il cliente, non solo il bisogno di una polizza, ma anche le sue priorità finanziarie, familiari e professionali. Saper ascoltare non è più sufficiente, occorre fare dell'ascolto una competenza distintiva basata sulle scoperte neuroscientifiche che hanno individuato specifiche competenze del

"cuore", della "pancia" e della "testa" che, se conosciute e utilizzate in modo integrato, ci portano ad avere una comprensione profonda del cliente e connettersi con le sue esigenze, preoccupazioni e desideri.

2. Trasformare lo stress in energia positiva.

Il consulente assicurativo, per la natura del suo business, ha a che fare quotidianamente con due differenti e forti stimoli. Da un lato "i rischi" (es. infortuni, vita, danni, ecc.), che le soluzioni assicurative hanno il compito di minimizzare, e dall'altro la competizione, sia sul mercato che internamente, che ci spinge a fare sempre di più. Per essere efficaci in questo contesto è essenziale che ogni professionista conosca il proprio funzionamento, fisico e neuro-logico, al fine di imparare a gestirsi al meglio e trasformare lo stress in energia positiva.

3. Creare fiducia e saper educare il cliente.

Essere un consulente e un partner strategico per il cliente è il risultato di un processo ben preciso, caratterizzato da una relazione e da un dialogo costante e trasparente. In quest'ottica l'assicuratore non può limitarsi a vendere ciò che il cliente chiede, ma deve saper indirizzare il cliente verso le soluzioni più adatte, facendo comprendere come le caratteristiche di un prodotto/servizio siano coerenti con le esigenze condivise.

Conclusioni

Il mondo assicurativo è in continua evoluzione, e per rimanere competitive, le compagnie devono affrontare le sfide dell'innovazione di prodotto e della consulenza. L'innovazione non si limita più a migliorare i prodotti, ma implica un ripensamento completo del modello organizzativo e della relazione con il cliente. La consulenza, infatti, si sta progressivamente affermando come un servizio centrato sul cliente, che richiede nuove competenze e un approccio orientato a lungo termine. Le compagnie che riusciranno a rispondere a queste sfide, integrando tecnologia e consulenza personalizzata, costruiranno relazioni di valore con i propri clienti, adattandosi così ai rapidi cambiamenti del mercato. ■