

**Per il futuro.**

**Per nuove tendenze.**



**Ecosistemi.**

# Introduzione e panoramica sugli ecosistemi di business

**Gli ecosistemi cambieranno il mondo degli affari. Dai grandi gruppi fino alle PMI si schiudono nuovi modelli commerciali e nuove possibilità per avvicinarsi alla clientela. Quali sono le opportunità? A quali cambiamenti devono prepararsi le imprese e che cosa intendiamo quando parliamo di ecosistemi? In un opuscolo opinionistico sviluppato insieme dall'Helvetia Assicurazioni e dall'Helvetia Innovation Lab all'Università di San Gallo illustriamo la nuova parola magica della scienza gestionale.**

Il concetto di ecosistema di business è nato osservando gli sviluppi di altri ecosistemi (vedi riquadro). Pur essendo già attuato da precursori molto innovativi e da alcune grandi aziende, non rappresenta ancora un principio centrale nell'ambiente economico. In questo opuscolo opinionistico, sulla base dei seguenti punti chiave, spieghiamo perché questo nuovo concetto sia così rivoluzionario.

- Introduzione al tema degli ecosistemi di business
- Significato per gli investitori
- Significato per i clienti
- Significato per i collaboratori
- Significato per i partner

## 1+1=3 - L'idea dell'ecosistema di business

Sostanzialmente l'idea alla base di un ecosistema di business (BES) è molto semplice: un gruppo di aziende, minimo tre ma di solito fino a dieci circa, fornisce una prestazione alla clientela che altrimenti un'azienda da sola non riuscirebbe a realizzare. Una prestazione di questo tipo, la cosiddetta value proposition, può essere un nuovo prodotto, un servizio o anche un modello commerciale. L'importante è però comprendere che per il cliente questa prestazione non è solo la somma delle singole componenti di ogni partner coinvolto, ma molto di più: infatti uno più uno non dovrebbe fare due, ma preferibilmente tre.

## Intenso networking

Questo principio tuttavia funziona solo se tutti i partner puntano alla value proposition comune, cioè se collaborano tra di loro ed entrano ripetutamente in contatto: il cosiddetto alignment. Entra in gioco così, oltre alla value proposition comune e all'alignment, il terzo elemento di definizione del BES che viene ottenuto da un'azienda centrale, l'orchestratore. In breve, un BES è quindi un insieme di aziende che, tramite un orchestratore, vengono orientate a una value proposition comune e ottengono così più di una somma delle singole componenti.

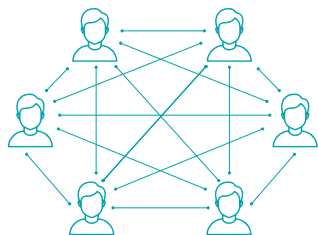
## L'espressione ecosistema viene utilizzata in diversi contesti:

**«Knowledge ecosystem»** Un gruppo, generalmente sfuso, di aziende, organizzazioni di ricerca o enti pubblici. In questo contesto un prodotto concreto comune è meno importante, visto che innanzitutto conta lo scambio di informazioni ed esperienze. Un tale «Knowledge ecosystem» non è nuovo. Ci sono innumerevoli esempi di start-up hub e cluster aziendali che possono essere classificati come tali, come ad esempio la Crypto Valley di Zugo o l'Impact Hub di Zurigo.

**«Platform ecosystem»** Anche nel caso di piattaforme come Amazon o Apple si parla di ecosistemi e si intendono così tutte le persone o le aziende che forniscono un qualche contributo su questa piattaforma o anche da cui si riforniscono – come ad es. gli sviluppatori di app dell'AppStore. Decisivi sono al riguardo gli effetti della rete. Sull'esempio di AppStore: più sono gli sviluppatori di app, più sono i vantaggi per i clienti, più sono interessanti per gli sviluppatori di app e più sono le app. E così via. In questo caso quindi la domanda principale che deve porsi un manager è come mettere e mantenere in moto questo positivo circuito di rotazione. Anche questo trend è sorto già circa 20 anni fa con piattaforme come l'iTunes Store e non è quindi affatto una novità.

## Diversi tipi di ecosistemi e le relative differenze

### Knowledge ecosystem

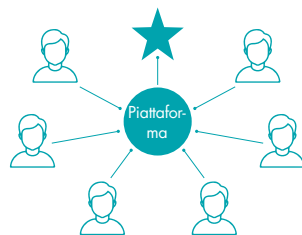


Obiettivo:  
scambio di informazioni tra i partner

Logica:  
molteplicità di partner per un'ampia base di conoscenze  
(ad es. università, aziende, associazioni ecc.)

Esempio:  
Crypto Valley di Zugo, Impact Hub di Zurigo

### Platform ecosystem

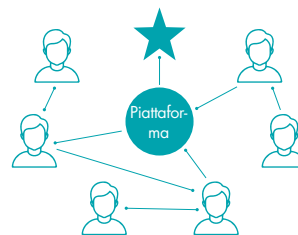


Obiettivo:  
migliore value proposition grazie agli effetti della rete con molti partner

Logica:  
• effetti della rete come driver per i vantaggi  
• partner sostituibili

Esempio:  
Amazon, AppStores

### Ecosistema di business



Obiettivo:  
migliore value proposition grazie all'alignment di un numero relativamente basso di partner

Logica:  
• allineamento comune dei partner  
• nuova Value Proposition ragionata  
• un orchestratore nel lead

Esempio  
Ecosistema dell'Helvetia HOME, Twint

**«Ecosistema di business»** Una rete di diverse aziende che collaborano in una determinata area tematica (ad es. HOME o HEALTH) con una finalità di profitto e insieme forniscono prestazioni per il cliente che da soli non sarebbero in grado di fornire. Esempi in questo contesto sono l'ecosistema dell'Helvetia HOME o Twint. In questo caso il vantaggio complessivo per il cliente dovrebbe essere superiore alla somma delle singole componenti delle aziende, quindi come nel «1+1 = 3». Per raggiungere questo risultato le aziende partner devono puntare alla prestazione comune. Questo compito viene assunto da un'azienda dell'ecosistema, il cosiddetto orchestratore, che assicura anche che ogni azienda, come contropartita per la componente concordata nell'ecosistema, riceva una parte adeguata del fatturato e possa così lavorare in modo redditizio. Il presente opuscolo opinionistico prende in esame esclusivamente gli ecosistemi di business.

## Prodotti e servizi migliori

I vantaggi di un BES sono quindi evidenti: le aziende possono creare, insieme ai partner, nuovi prodotti e servizi di qualità superiore e aprirsi quindi a nuovi mercati. Allo stesso tempo, grazie ai partner, possono accedere a clienti, competenze o risorse che altrimenti non avrebbero e che quindi dovrebbero reperire in modo oneroso. Un BES ha quindi il potenziale per incrementare il fatturato e integrare risorse critiche.

Si devono però considerare anche degli svantaggi: la stretta collaborazione comporta infatti forti rapporti di dipendenza e sono necessari accordi molto più approfonditi.

## Implicazioni per le assicurazioni

Secondo l'approccio classico, una società assicurativa offre al cliente soluzioni assicurative, come ad es. un'assicurazione mobiliare domestica o stabili per il settore delle abitazioni. Grazie a un BES potrebbe quindi accompagnare il cliente per tutto il percorso che, nel caso dell'ecosistema HOME, prevederebbe: ricerca, finanziamento, acquisto, trasloco, assicurazione, utilizzo, rinnovo ecc. A tal fine le singole soluzioni verrebbero armonizzate alla perfezione tra di loro e offrirebbero al cliente un'esperienza globale, ad esempio la stipulazione di un contratto di locazione incl. assicurazione traslochi e mobiliare domestica. Le so-

luzioni arriverebbero da partner specializzati, che però sono perfettamente coordinati tra di loro.

## Gli ecosistemi di business plasmano quindi il futuro

Indipendentemente da queste sfide legate al management, gli studiosi e i professionisti giungono sempre più spesso alla conclusione che il futuro sarà caratterizzato da ecosistemi di business e che si tratta di una tendenza a cui nessuna azienda potrà più sottrarsi. Perché la logica alla base di un ecosistema è creare un prodotto migliore che una singola azienda da sola non può realizzare. Naturalmente le singole aziende non possono essere in concorrenza diretta con gli ecosistemi. E se, come nell'esempio precedente, una società assicurativa dovesse continuare a vendere solo assicurazioni, sarà difficile mantenerle in essere contro un prodotto globale che, oltre all'assicurazione, offre anche tante altre componenti. Se si considerano questi vantaggi, ci si chiede allora perché gli ecosistemi siano emersi solo ora. Il motivo è legato allo sviluppo tecnico: fornire una prestazione in un gruppo di partner comporta sempre un certo livello di coesione e intesa maggiore rispetto a quando questa prestazione viene prodotta all'interno di una singola organizzazione. Solo la digitalizzazione permette di strutturare lo scambio tra le aziende in modo così efficiente da far sì che il vantaggio degli ecosistemi superi i relativi costi di transazione. È per questo che ogni manager deve confrontarsi con gli ecosistemi di business. Ciò significa

anche che il modo di pensare convenzionale deve essere rivoluzionato in parte o interamente. E ne derivano così modifiche per i principali gruppi di interesse delle aziende: clienti, investitori, partner e collaboratori, di cui tratteremo in seguito.

### Implicazioni per l'Helvetia

- L'Helvetia ritiene che gli ecosistemi di business caratterizzeranno l'economia e riconosce quindi grandi opportunità nel loro sviluppo
- L'Helvetia mira così a strutturare degli ecosistemi di business propri. Al momento l'attenzione è rivolta all'ecosistema HOME, quindi tutto quello che riguarda il settore delle abitazioni.
- In questo ecosistema HOME, MoneyPark, in qualità di intermediario indipendente per ipoteche e previdenza, svolgerà la funzione di una solida àncora.
- Partendo da questa àncora, in futuro dovranno essere sviluppati nuovi prodotti e servizi con altri partner nel corso del customer journey HOME (dalla ricerca al riattamento, passando per la locazione, l'acquisto e il trasferimento nel nuovo immobile).

# Significato per gli investitori

## Creazione di nuovi valori

Grazie alla creazione di ecosistemi di business cambia anche il modo in cui gli investitori guardano a un'impresa. Si spostano così i criteri determinanti tradizionali per definire il valore di una ditta. Vengono così a formarsi nuovi driver. Gli investimenti sono necessari per sviluppare e conservare gli ecosistemi di business.

Dal punto di vista di un investitore ci sono tre driver fondamentali per determinare il valore di una ditta: i fatturati ovvero gli utili attesi, l'ammontare del capitale proprio (in rapporto agli utili) e il rischio atteso. Tutti e tre i driver vengono influenzati quando una ditta è parte di un ecosistema di business:

- i fatturati possono essere condizionati positivamente quando la ditta, grazie al BES, accede a nuovi mercati, che prima, per mancanza di risorse o possibilità di accedere ai clienti, non era in grado di raggiungere. Grazie a prodotti migliori si possono ottenere vantaggi competitivi e quindi soppiantare i concorrenti. Eventualmente si possono conseguire anche prezzi più alti.
- Quando, grazie ai partner, la ditta ha accesso a competenze e risorse, non deve realizzarle internamente, risparmiando così sugli investimenti e svincolando quindi il capitale proprio.
- La dipendenza dai partner determina però nuovi rischi (insolvenza dei partner, scioglimento della partnership, acquisizione da parte di concorrenti). D'altronde, con nuovi BES, sorgono anche nuovi concorrenti e così au-

### Contributo dell'ecosistema HOME al valore per gli investitori Helvetia



mentano anche i rischi per le ditte che non vogliono partecipare al BES.

### Determinazione del valore di un BES per un investitore

Tramite i BES vengono a formarsi ulteriori driver per determinare il valore di un'azienda. Gli investitori devono comprenderli per poter stimare il loro investimento.

- In un BES l'azienda non ha solo valore in quanto tale (valore quindi definito dai fatturati, dagli utili e dai rischi), ma anche in base al ruolo che essa svolge nell'ecosistema. Ad esempio una società può essere acquisita per orchestrare il BES della casa madre, perché a tale scopo, ad es. per la forza del suo marchio, la flessibilità delle sue strutture o la sua forza innovativa, essa risulta più adatta a farlo rispetto alla casa madre. Così la consociata non ha però solo valore intrinsecamente, visto che

permette anche la creazione e la gestione efficiente del BES. La condizione ideale è che un orchestratore raggiunga l'obiettivo alla base di un BES, vale a dire il valore aggiunto nel senso del «1+1=3». In questo modo ad esempio la casa madre è disposta a pagare di più per le quote di partecipazione a una tale società rispetto a quanto sarebbe determinato normalmente dal suo fatturato e dai suoi utili.

- Il valore di un'azienda inserita in un BES può essere alimentato anche da situazioni concorrenziali con altri BES. La concorrenza infatti non si sviluppa più solo tra aziende, ma sempre più anche tra gli ecosistemi. Ecco che una ditta può cercare di danneggiare o distruggere un BES rivale acquisendone o «corteggiandone» i singoli partner. Visto che questo BES verrebbe disturbato o distrutto dalla perdita di un partner importante, la ditta concorrente sarebbe eventualmente disposta a pagare somme più consistenti rispetto a quanto giustificerebbe da solo il fatturato atteso.

### **Quali sono gli aspetti di un BES che gli investitori devono comprendere e che vanno al di là dei singoli dati di riferimento? Gli investimenti come strumento di gestione del BES**

- I BES non sono solo un driver per determinare il valore delle imprese dal punto di vista di un investitore. Gli investimenti possono infatti essere usati anche come strumento per sviluppare e conservare i BES.
- Grazie a partecipazioni di maggioranza o M&A, i partner centrali nel BES possono essere vincolati o anche aiutati a livello finanziario per evitare che abbandonino il BES con le conseguenze già indicate. Anche in questo caso il valore della ditta dal punto di vista dell'investitore non viene determinato solo dal suo valore intrinseco della ditta, ma anche dal ruolo che questa assume nel BES.
- Grazie alle partecipazioni di maggioranza dell'orchestratore ai partner ecosistema, il primo beneficia dell'aumento di valore che i partner nella migliore delle ipotesi sperimentano grazie alla partecipazione nel BES.

### **Implicazioni per l'Helvetia**

- L'Helvetia vuole sviluppare nuove fonti di reddito, come ad esempio il business relativo agli onorari presso MoneyPark. I ricavi finanziari vengono diversificati per ridurre la dipendenza dall'attività assicurativa e d'investimento.
- Nel contempo l'Helvetia vuole potenziare l'attività in essere e generare nuove fonti di premio. Dovranno così essere incrementati i prodotti in essere nel settore Non-Vita (cauzione d'affitto, stabile, assicurazione costruzioni ecc.) e i prodotti previdenziali legati alle ipoteche (assicurazione sulla vita ecc.).
- L'ecosistema sostiene anche la trasformazione del core business, incrementa l'efficienza nell'ambito ipotecario, aumenta la fidelizzazione del cliente e permette alla società assicurativa di apprendere dai partner.

# Significato per i clienti

## Migliore assistenza

**Gli ecosistemi di business nascono da una prospettiva fortemente incentrata sul cliente. Il cliente beneficia di un prodotto o di un servizio migliore grazie alla collaborazione dei partner. Vengono a formarsi così anche nuovi dati.**

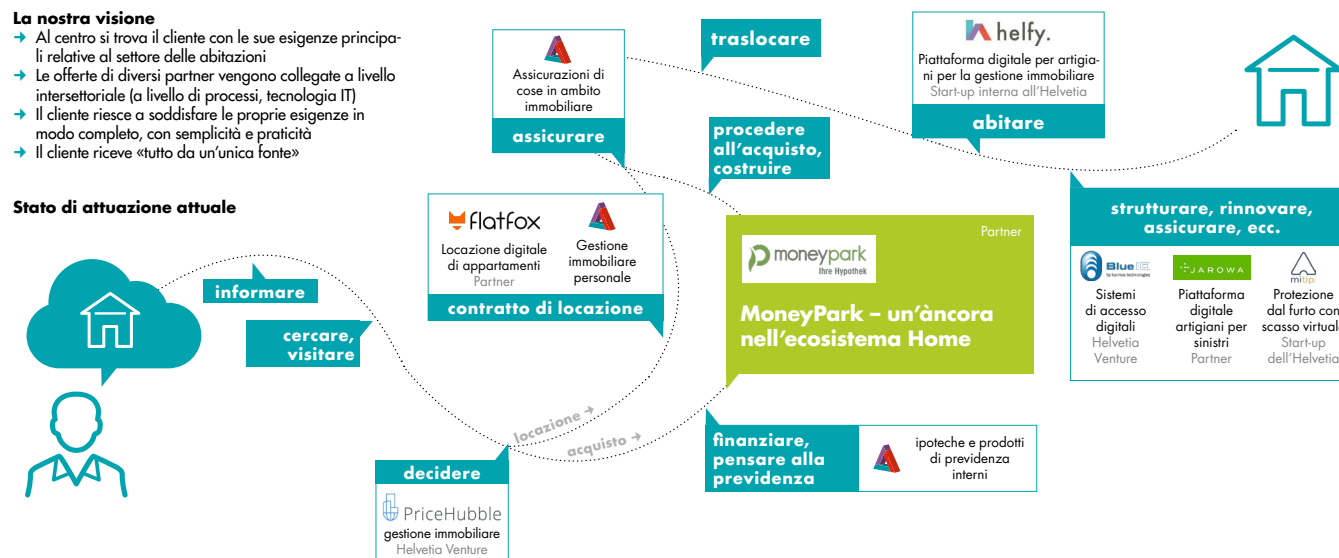
- Il cliente ha vantaggi grazie a un prodotto o servizio migliore. L'idea alla base di ciò è che, invece di una singola prestazione, il BES offra un pacchetto di prestazioni completo e sia così ad es. possibile coprire un intero customer journey (si veda al riguardo il customer journey dell'Helvetia nel settore HOME). Oppure viene rappresentata una singola fase del customer journey, ma migliore rispetto a quanto non fosse prima con le singole ditte.
- Se viene coperto un intero customer journey o se viene offerta una soluzione globale tramite altri canali, il cliente riceve una promessa per vantaggi completamente nuovi e trasversali. Questa situazione ha effetti positivi, visto che in questo modo le prestazioni possono venire personalizzate ancora meglio per il cliente.
- Dall'altro lato il cliente diventa ancora più trasparente rispetto al passato, visto che le informazioni sul suo comportamento possono essere rilevate tramite un numero maggiore e più ampio di punti di contatto. A maggior ragione l'affidabilità dell'orchestratore dell'ecosistema e dell'interfaccia tra ecosistema e cliente nonché la trasparenza sono essenziali per la gestione e il trattamento dei dati.

### Customer journey HOME dell'Helvetia

#### La nostra visione

- Al centro si trova il cliente con le sue esigenze principali relative al settore delle abitazioni
- Le offerte di diversi partner vengono collegate a livello intersetoriale (a livello di processi, tecnologia IT)
- Il cliente riesce a soddisfare le proprie esigenze in modo completo, con semplicità e praticità
- Il cliente riceve «tutto da un'unica fonte»

#### Stato di attuazione attuale



#### Implicazioni per l'Helvetia

L'Helvetia ha stabilito che per il cliente la ricerca di appartamento fino al trasloco è un Customer Journey continuo che cambia fortemente la vita. Eppure il mercato e i fornitori tendono molto a pensare in termini di settore. Il cliente deve «saltare» da un fornitore all'altro. Con l'ecosistema HOME l'Helvetia vuole coinvolgere i diversi partner. La visione: offrire tutto da un'unica fonte nel settore delle abitazioni.

#### Esempi in essere:

- Alla stipulazione di un contratto di locazione il cliente può stipulare mediante Flatfox con un clic in più un'assicurazione trasloco o una cauzione d'affitto.
- Se un'ipoteca dell'Helvetia non è adatta a un cliente, il consulente può ricorrere all'offerta di MoneyPark.

# Significato per i collaboratori

## Cambiamenti nella cultura aziendale

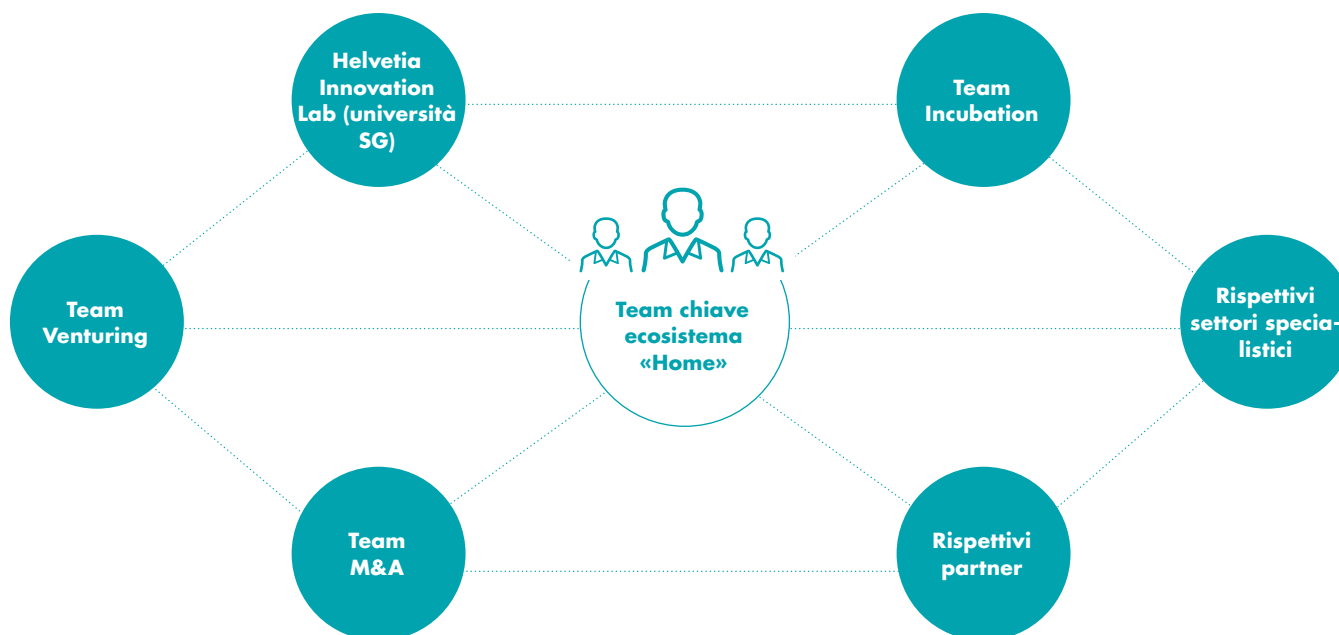
I BES permettono alle aziende di seguire e coprire tutto il customer journey. Spingono così a pensare in termini di esigenze della clientela e customer journey trasversali e non in termini di settori tradizionali. Ciò si ripercuote sulla cultura aziendale, sul modo di lavorare, sui contenuti e sul networking delle unità organizzative.

### Nuovo profilo professionale: il manager di ecosistemi

I manager degli ecosistemi devono collaborare contemporaneamente con diversi partner, che possono essere start-up, PMI o grandi aziende. Queste aziende hanno processi, strutture e culture molto differenti. Laddove una start-up lavora in modo rapido e informale, una grande azienda richiede procedure e processi di autorizzazione ben definiti.

- I collaboratori coinvolti nel BES devono essere in grado di prepararsi e predisporre a procedure, processi e culture ben differenti. Devono quindi adeguare il proprio modo di lavorare e le richieste.
- Nei BES vengono spesso coinvolte anche aziende internazionali. Infatti proprio il settore delle start-up è molto internazionale. I collaboratori devono essere in grado di adeguarsi a diverse culture e lingue.
- Nell'acquisizione di nuovi partner la rete personale dei collaboratori è spesso decisiva, visto che le collaborazioni aziendali si basano di frequente su contatti personali e fiducia reciproca. I collaboratori con un ampio networking, che va al di là dei rispettivi limiti settoriali tradizionali, sono quindi una risorsa preziosa, anche se non centrale, per lo sviluppo e la gestione dei BES.

Insieme al team chiave, sono diversi i team e le parti coinvolte che lavorano allo sviluppo dell'ecosistema HOME



### Novità nella cultura aziendale e nei contenuti dell'attività lavorativa

Se un'azienda viene coinvolta in un BES, anche il modo di lavorare delle unità organizzative cambia e richiede nuove competenze. Molto importante è infatti l'attitudine al networking:

- **Business development:** le attività core tradizionali sono la generazione di nuovi affari e l'acquisizione dei relativi partner. In futuro ciò avverrà nel contesto dei BES. I business developer dovranno quindi guardare al di là del loro settore e avere un'ampia rete di contatti, visto che i partner arriveranno da nuovi ambiti.



- **Innovazione e sviluppo prodotti:** in futuro lo sviluppo di nuovi modelli commerciali e prodotti verrà strutturato sulla base dei BES. E verranno quindi sviluppati in stretta collaborazione con i partner.
- **Strategia:** lo sviluppo dei BES è spesso un tema strategico per l'implementazione di strategie aziendali trasversali come ad es. un'iniziativa per la crescita. Nel contempo i BES cambiano, spesso in modo sostanziale, la logica di business e implicano quindi un'integrazione nella strategia aziendale.
- **Distribuzione:** in futuro i prodotti saranno distribuiti anche mediante il BES o i partner BES. In tale contesto potrà svilupparsi un omni-channel di distribuzione, che combinerà i canali tradizionali della distribuzione con lead generation e la vendita tramite l'ecosistema.
- **IT:** IT e processi devono consentire l'introduzione dei partner dell'ecosistema. Si osserva che solitamente devono essere integrati contemporaneamente più partner oppure, se l'ecosistema è ancora in fase di costruzione, devono essere velocemente risostituiti anche in caso di mancato fit. Questo richiede interfacce IT flessibili e processi universali. Ed è necessaria la capacità dei collaboratori a modificare i propri processi e le proprie interfacce IT per i partner.

A livello organizzativo i BES integrano diverse competenze tradizionali e differenti profili organizzativi. Le iniziative dei BES possono quindi essere fornite a uno dei cosiddetti settori aziendali o è possibile creare un nuovo reparto specializzato nel contesto BES.

Allo stesso tempo anche **l'organizzazione della linea** di un'impresa dovrà costituire un networking molto forte sia internamente che esternamente, visto che tramite il BES si devono combinare le competenze interne ed esterne più diverse. Questo modo di pensare interconnesso subentra così al modo di pensare in settori.

### Implicazioni per l'Helvetia

- Con il team centrale BES lavorano anche collaboratori di team molto diversi alla costruzione dell'ecosistema HOME.
- Con il team centrale BES lavorano anche collaboratori di team molto diversi alla costruzione dell'ecosistema HOME. Si tratta tra l'altro del team M&A, Corporate Venturing, Reparto sinistri (rete di artigiani), Distribuzione ecc.
- Lavoriamo in modo mirato alla nostra cultura aziendale introducendo nuovi metodi (Design Thinking/Agil), sviluppando proprie start-up (Incubation) e incoraggiando i nostri collaboratori a implementare le proprie idee di business (Kick-box) e a integrare questo approccio con le partnership nell'impresa. Promuoviamo così un modo di pensare a lungo raggio che va al di là delle strutture e dei settori tradizionali.

# Significato per i partner

## Le reti: l'importanza della varietà e dell'ampiezza

I BES integrano molti partner diversi che apportano le proprie abilità, risorse e competenze. Così le grandi imprese contribuiscono con una grande quantità di risorse, competenze e qualità di diverso tipo nonché la notorietà e l'accesso al mercato. Le start-up sono preziose fonti di innovazione che forniscono velocità, tecnologie o modelli di business innovativi. Le PMI sono spesso offerenti di nicchia con elevate competenze nel proprio ambito specialistico.

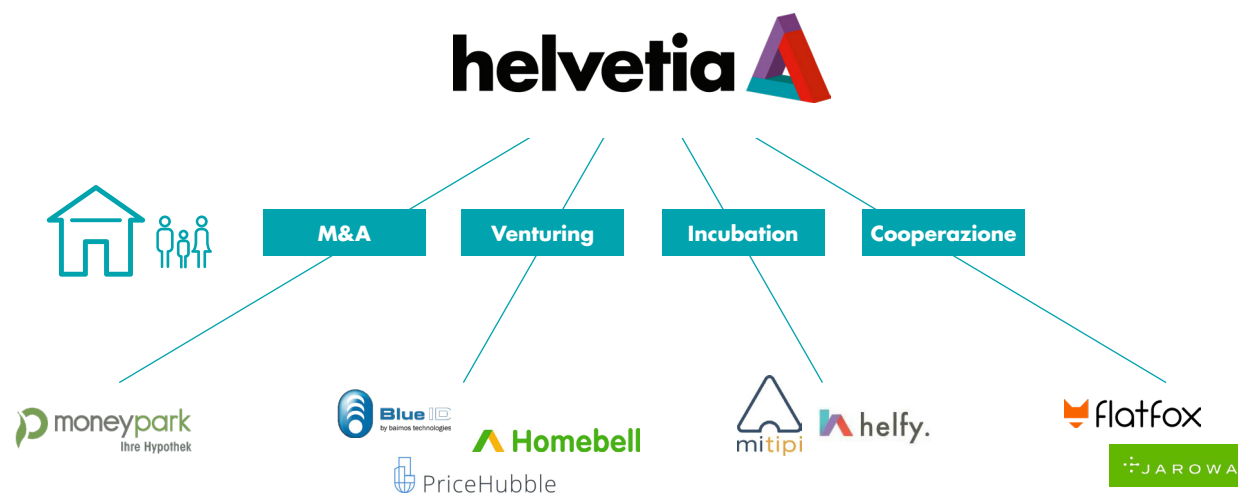
I BES permettono l'integrazione di queste aziende con componenti diverse tra di loro. I BES si alimentano quindi anche della varietà e dell'ampiezza dei profili dei diversi partner, al fine di dar vita, a partire da questa combinazione, a un vantaggio migliore per la clientela.

### Co-Creation come nuova forma di collaborazione

Visto che i partner all'interno di un BES con le loro rispettive competenze specifiche apportano un contributo unico nel suo genere, nasce una nuova forma di collaborazione: la co-creation, caratterizzata da dipendenza reciproca, cooperazione alla pari e forte interconnessione.

- Un rapporto basato sulla fiducia favorisce in modo considerevole una stretta collaborazione e la dipendenza reciproca. In particolare nei BES in cui i partner promuovono insieme prodotti e servizi nuovi e innovativi non è possibile definire ex-ante per contratto tutte le prestazioni e le contropartite di tutti i partner. Vengono invece spesso definiti solo contratti quadro di massima,

I singoli partner vengono coinvolti in modo diverso nell'ecosistema



le specifiche esatte vengono stabilite ad es. a voce e si basano su fiducia, affidabilità e una procedura estremamente agile nell'attuazione.

- I partner non devono collaborare solo con un fornitore o un cliente con cui hanno un legame diretto, ma, grazie all'interconnessione dei partner, con diversi partner contemporaneamente. Ciò richiede la volontà e l'abilità di accettare compromessi e di predisporre agli altri partner non solo a livello di contenuti, ma anche per quanto riguarda i propri processi e le procedure interne.

- I BES di successo si alimentano infatti dell'iniziativa di tutti i partner. Tutti insieme hanno così una rete più grande e un know-how più ampio rispetto a quanto non potrebbe avere da sola ogni singola ditta. I due aspetti rappresentano due dei principali fondamenti dell'innovazione. Per questo ogni partner nel BES è incoraggiato a fornire il proprio contributo, a pensare a prodotti o modelli commerciali nuovi e a promuoverli attivamente con i partner. In tale contesto ogni partner può avvicinarsi all'altro. Il modo di pensare in rigide supply chain appartiene quindi ormai al passato.

- Questo tipo di collaborazione richiede però pazienza. Lo sviluppo comune di prodotti, modelli commerciali e processi richiede l'impiego di risorse e competenze a lungo termine.

### Implicazioni per l'Helvetia

L'Helvetia utilizza già in modo consapevole e con successo la co-creation insieme ai suoi partner:

- L'Helvetia beneficia del proprio know-how di start-up (Venture Fund, Incubation Team), degli approcci innovativi e della velocità di attuazione dei partner. Attualmente molte aziende pilota sono nella fase di prova (ad es. Mitipi, Helfy).
- I prodotti e i servizi Helvetia vengono integrati nel Customer Journey del partner dove vengono anche distribuiti (ad es. Flatfox, MoneyPark).
- I prodotti e i servizi dei partner confluiscono nei processi dell'Helvetia (ad es. Jarowa).
- L'Helvetia utilizza dati e analisi immobiliari interni ed esterni.



## Tutto da un'unica fonte

### Intervista a Philipp Gmür, Group CEO Helvetia

#### Quale ruolo svolgono gli ecosistemi nella strategia *helvetia 20.20*?

Uno dei principi della strategia è che vogliamo pensare e agire con un approccio incentrato sulla clientela. Riteniamo che gli ecosistemi abbiano un grande potenziale in tal senso, perché offrono un valore aggiunto al cliente. Pensiamo che questo nuovo tipo di collaborazione possa cambiare il mondo dell'economia e noi vogliamo contribuire a far sì che ciò avvenga. Siamo convinti che così possiamo generare per l'Helvetia nuove fonti di reddito e diversificare il nostro modello commerciale.

#### L'Helvetia come intende procedere?

Nello sviluppo di ecosistemi di business procediamo con metodi molto diversi: con skill-based M&A acquistiamo in modo mirato know-how, così come abbiamo fatto con MoneyPark. E, non da ultimo, sviluppiamo start-up nella nostra incubatrice, cosa che ci aiuta in particolare a dare alla nostra cultura aziendale nuovi impulsi, che dovrebbero stimolare i nostri collaboratori ad analizzare le vecchie soluzioni e a sviluppare nuovi approcci partendo dalla prospettiva del cliente. Si tratta di un aspetto molto importante. Per sostenere lo sviluppo degli ecosistemi, insieme all'Università di San Gallo, abbiamo fondato l'Helvetia Innovation Lab, che ci supporta nella ricerca e nella strutturazione degli ecosistemi.

#### Ora a che punto è l'implementazione di questa strategia?

Al momento stiamo sviluppando l'ecosistema HOME. In questo ecosistema MoneyPark funge da elemento centrale e solida ancora. Intorno a questo brand indipendente costruiamo una rete composta da partner molto diversi, con cui vogliamo offrire servizi legati al tema delle abitazioni da un'unica fonte. Si parte così dal finanziamento con MoneyPark passando per la valutazione degli immobili fino alla gestione e alla copertura della propria abitazione. Nel far ciò contiamo sui partner, ma mettiamo a disposizione anche il nostro know-how e le nostre risorse. Ci assumiamo i rischi sotto forma di polizze assicurative, concediamo capitale con ipoteche ecc. Nel suo Customer Journey HOME il cliente deve ricevere un servizio completo da un'unica fonte.