

L'impatto dell'innovazione sul modello organizzativo delle assicurazioni

Un'indagine conoscitiva



In collaborazione con



Indice

Executive Summary	1
1. La nostra fotografia del settore: <i>"best of times and worst of times"</i>	5
2. Le 7 direttrici dell'innovazione sul mercato	9
3. La ricerca e i risultati della survey	15
3.1. I modelli di gestione dell'innovazione nelle compagnie assicurative	16
3.2. Il ruolo del Chief Innovation Officer	19
3.3. Innovation Infusion: come incentivarla all'interno dell'azienda	22
3.4. Le competenze del futuro e il ruolo della formazione	24
3.5. Innovazione interna VS <i>Open Innovation</i>	26
3.6. Il ruolo dell' <i>InsurTech</i> e degli ecosistemi	28
3.7. I trend che dominano il presente e il futuro del settore	31
3.8. Gli effetti della pandemia e gli scenari del <i>"New Normal"</i>	38
Cosa significa digitalizzazione per il business assicurativo? Alena Tsishchanka, Insurance Leader EMEA - SAS	41
Conclusioni	43
ANNEX: Questionario	45
Contatti	49



Executive Summary

Con questa ricerca diamo il via all'ambizioso obiettivo di analizzare l'evoluzione del panorama assicurativo italiano e di fare luce sulla complessità della narrazione dell'innovazione come risposta alle attuali spinte interne ed esterne.

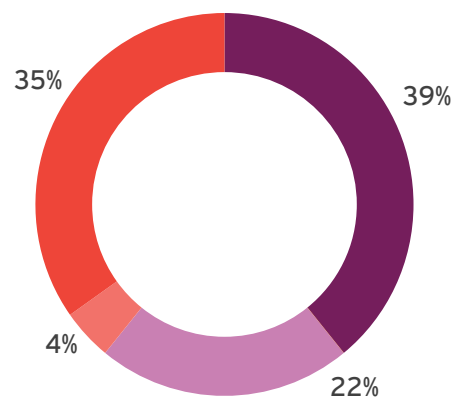
Questo percorso si può ora considerare ufficialmente partito e proseguirà nell'indagare le evoluzioni del settore, che il gruppo di lavoro continuerà a monitorare per cogliere e raccontare un quadro sempre aggiornato ed esaustivo, da offrire agli addetti ai lavori e non solo.

Di seguito elenchiamo sinteticamente i principali esiti della ricerca, ottenuti grazie ad una sapiente combinazione delle analisi provenienti dall'esperienza e dal punto di osservazione privilegiato di EY e dell'Italian InsurTech Association, ma anche e soprattutto dalla voce dei grandi protagonisti del settore assicurativo italiano ed internazionale.

► Modelli di gestione dell'innovazione nelle compagnie

assicurative: il 61% del campione non prevede un unico responsabile dell'innovazione a livello centrale ma si affida ad un modello di "innovazione diffusa" o *hub & spoke*; in alcuni casi il ruolo è assegnato in concomitanza al CIO, CDO o responsabile della trasformazione digitale, a dimostrazione di quanto questi giochino un ruolo chiave nella capacità di innovare e innovarsi di un'azienda. L'83% degli intervistati prevedono l'allocatione di un significativo budget dedicato all'innovazione (che non è solo digitale), ma che è ritenuto insufficiente almeno per un terzo di questi. Quasi la metà degli intervistati sono dotati di indicatori specifici per misurare e quantificare l'innovazione: un compito decisamente non facile ma che sembra avere come comune denominatore il motto "*never forget the bottomline*" accomunandola alle decisioni di importanza strategica.

? È stato nominato un responsabile dell'innovazione (Head of Innovation, Chief Innovation Officer...) nell'azienda?



■ Sì, ed è una carica specifica

■ Sì, ma è ricoperta in concomitanza con un'altra carica (i.e. Chief Information Officer & Chief Innovation Officer)

■ No, ma la creazione della posizione è in corso di valutazione

■ No, non è previsto

► **Ruolo del Chief Innovation Officer:** il 39% del campione ha nominato un Chief Innovation Officer, che nel 76% dei casi può contare su una sua funzione organizzativa all'interno dell'organigramma e nel 65% su un team interamente dedicato alle attività di innovazione, in media superiore ai 10 FTE. Questi talenti vengono selezionati in modo da essere quanto più eterogenei e complementari possibile in termini di nuove competenze. Il coinvolgimento del Responsabile dell'Innovazione all'interno dei comitati aziendali e dei processi di linea viene considerato più che soddisfacente nel 68% dei casi, dove questi riesce ad intervenire efficacemente già in fase di progettazione e adozione di nuovi prodotti e tecnologie.

► **Innovation Infusion:** la diffusione di un *mindset* innovativo è ritenuta una priorità e viene incentivata attraverso iniziative specifiche come *contest* di innovazione (57%), *reward* aziendali (23%) e bonus (10%), ma anche con programmi di formazione, *hackathon* e *Innovation Lab*. Nelle realtà mature, le idee di business più promettenti intercettate con queste modalità ricevono l'attenzione del senior management e riescono ad essere trasformate in iniziative da esportare sul mercato anche attraverso investimenti specifici. Circa la metà del campione concorda nel ritenere la formazione (52%) e l'acquisizione di nuove competenze (48%) i punti chiave su cui investire per incentivare l'innovazione interna.

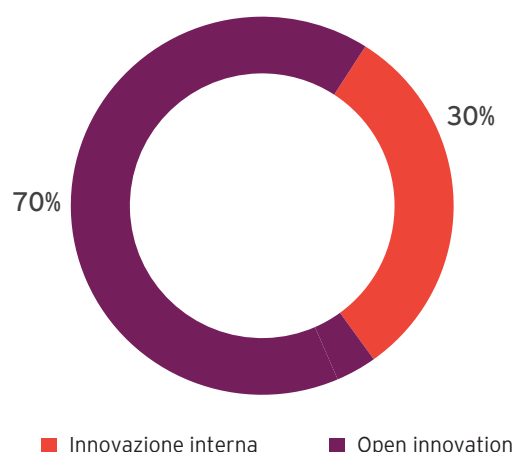
► **Competenze del futuro e il ruolo della formazione:** diversi player si sono impegnati nell'*upskilling* e *reskilling* delle competenze interne sia attraverso iniziative di learning "*disruptive*" sia con scouting strategico di talenti tech o di natura eterogenea sul mercato, da affiancare alle competenze di settore più tradizionali. L'83% del campione dichiara di avere già avviato percorsi di formazione dedicati all'innovazione, che nel 60% dei casi sono rivolti a tutti i dipendenti.

► **Innovazione interna VS Open Innovation:** il 70% degli intervistati dichiara che la strategia della propria azienda è orientata verso una logica di *Open Innovation* ma che non sempre questa porta i risultati attesi in termini di profittabilità. L'84% del campione ha avviato collaborazioni con *InsurTech*, l'81% con enti accademici, il 45% con tech company e il 45% con acceleratori o incubatori. I motivi che spingono alla collaborazione, o "*coopetition*", sono la rapidità e flessibilità di esecuzione, la possibilità di avvalersi di competenze specifiche e di ampliamento dell'offerta.

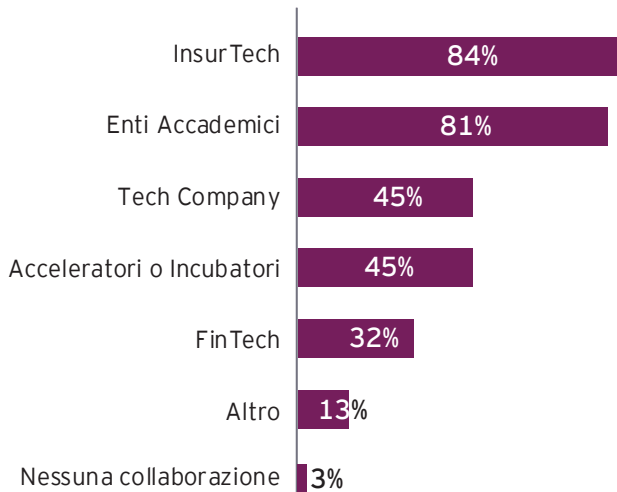
? Quali tra i seguenti aspetti ritieni fondamentali per incentivare l'innovazione all'interno dell'azienda?



? Quale di questi approcci ritieni sia più in linea con la vostra strategia di innovazione?



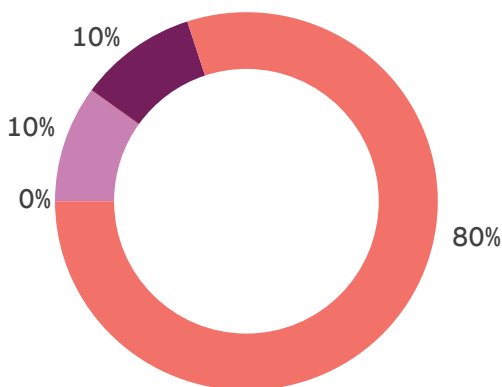
? Sono state avviate collaborazioni a livello di ecosistema con i seguenti player?



► **Ruolo dell'InsurTech e degli ecosistemi:** Il 100% degli intervistati considera vantaggiosa la collaborazione con le *InsurTech*, con benefici legati all'abilitazione di nuove linee di prodotto e servizi e/o all'abilitazione di nuovi processi, senza dimenticare l'ambizione di attrarre nuovi segmenti di mercato, in particolare quello dei millennials e dei nativi digitali. Inoltre, l'80% di loro ha già avviato partnership con player non assicurativi in ottica ecosistemica, mentre il 52% delle compagnie intervistate ha dichiarato di aver avviato acquisizioni o investimenti strategici in startup nell'ultimo anno.

► **I trend che dominano il presente e il futuro del settore:** Dalla nostra indagine si evince come le attuali tendenze nel panorama assicurativo siano guidate dall'uso dei dati e dell'Internet of Things, con una grande attenzione anche verso l'uso dell'Artificial Intelligence e il Machine Learning per l'analisi predittiva, l'adesione ad ecosistemi di Open Insurance, le coperture sulla *mobility* e la mitigazione del rischio *cyber*. Mentre le tematiche sugli ecosistemi e le proposizioni *data-driven* si confermano essere anche quelle su cui si ritiene che il mercato dovrebbe investire maggiormente, tra i trend che non hanno ancora espresso a pieno il loro potenziale troviamo in primo luogo i prodotti legati alla sostenibilità e le *digital engagement platforms*.

? Pensi che la collaborazione con il mondo *InsurTech* possa apportare dei benefici alla Value Proposition dell'azienda?

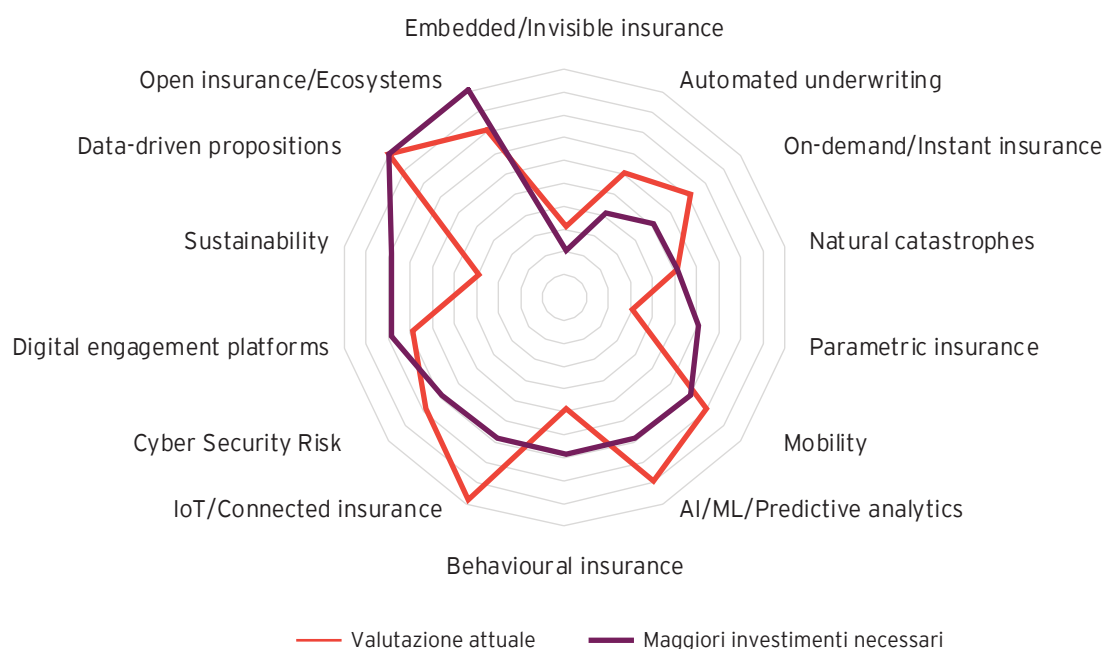


■ Si, specialmente nell'abilitazione di nuove linee di prodotto

■ Si, specialmente nell'abilitazione di nuovi processi

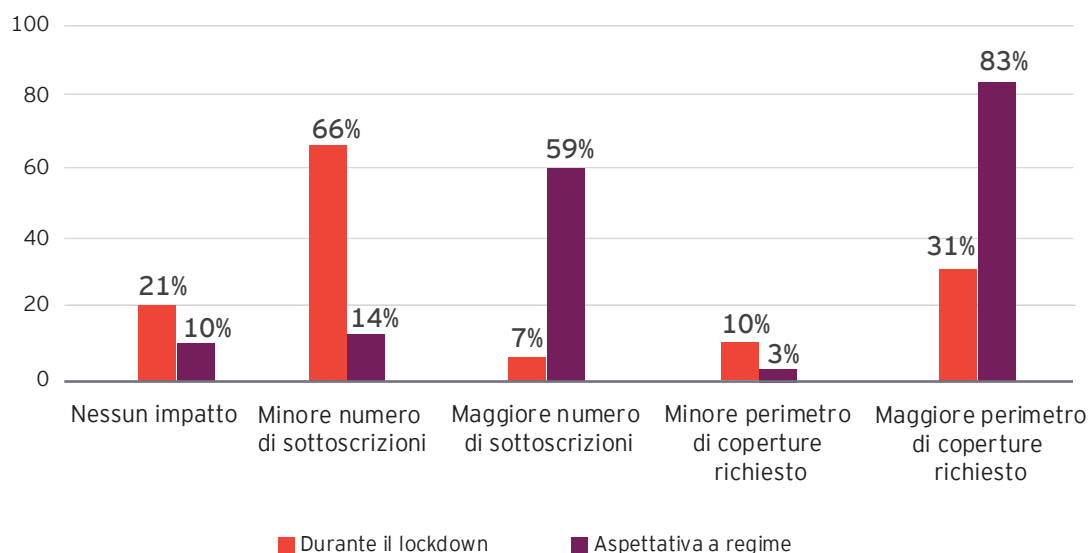
■ Si, per entrambe

■ No, non vedo significativi vantaggi



► **Effetti della pandemia e scenari del "New Normal":** il lockdown ha influenzato il rapporto tra le compagnie assicurative e i propri clienti: dalla nostra indagine emerge che il 79% dei clienti ha comunicato con la propria assicurazione attraverso i canali digitali (contact center, *chatbot* e strumenti di videochat), mentre il restante 21% si è affidata preferibilmente al contatto telefonico. Il maggior uso dei canali digitali non sembra però riguardare le sottoscrizioni: il 29% degli intervistati ritiene invariata l'entità delle sottoscrizioni online, mentre il 43% ha osservato una crescita limitata (sotto il 10%). La pandemia ha anche spinto le compagnie a creare nuovi prodotti che tengano conto delle nuove esigenze dei clienti: il 69% delle compagnie ha già lanciato prodotti ad hoc per fare fronte all'emergenza. Nel lungo periodo, il 59% degli intervistati si aspetta di assistere a un incremento nel numero di sottoscrizioni e una rilevante maggioranza (83%) prevede l'estensione delle coperture richieste, data la maggiore necessità di protezione avvertita dai consumatori e l'attesa ripresa dei consumi nel "New Normal".

Impatto percepito e atteso sulla sottoscrizione di polizze



1 La nostra fotografia del settore: *"best of times and worst of times"*

Correva l'anno 1369 quando a Genova il Doge Gabriele Adorno emanò un decreto in cui vengono legittimate e regolate le assicurazioni, nate dalla necessità di proteggere i commercianti marittimi dal rischio di perdere il proprio carico a seguito di calamità naturali o attacchi di pirati. Proprio a Genova infatti si registra il primo contratto assicurativo conosciuto datato 1189.

Oggi, a circa 650 anni dopo quel giorno del 1369, le compagnie assicurative si trovano ad operare in un contesto macroeconomico radicalmente diverso e ad affrontare nuove sfide estremamente complesse.

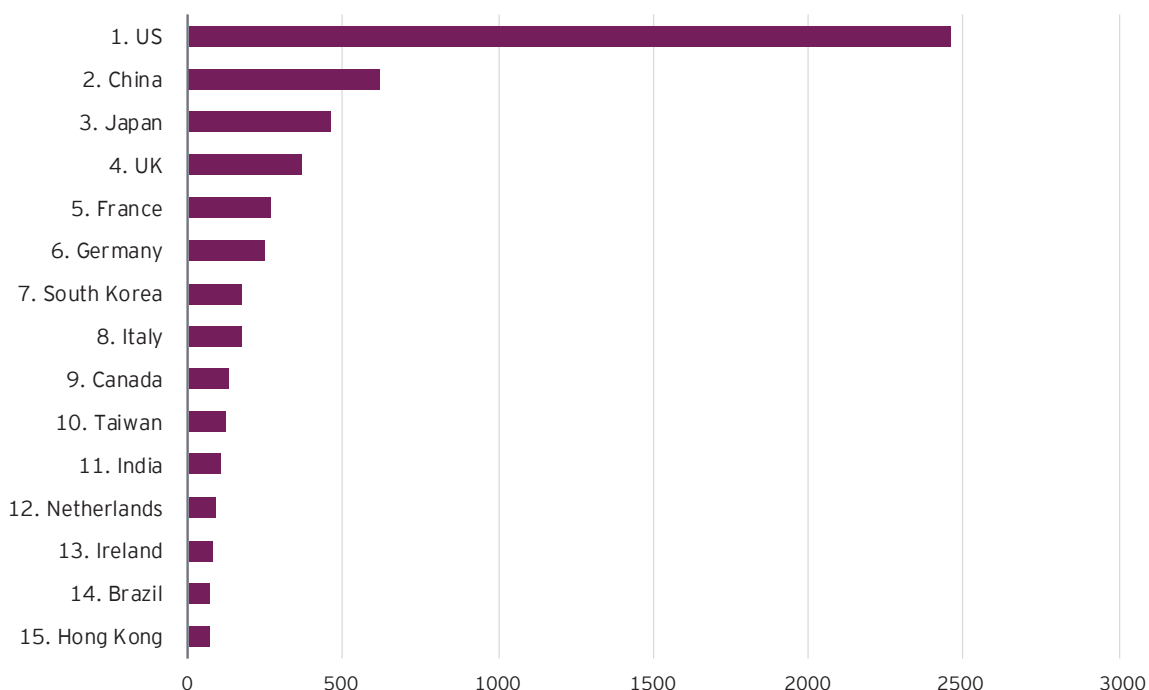
A livello globale e specialmente nei Paesi più sviluppati, la popolazione diventa sempre più longeva e i tassi di nascita sono negativi in diverse nazioni; i tassi di interesse sono storicamente bassi e i margini operativi sono sempre più sotto pressione e a rischio erosione; le catastrofi naturali sono sempre più frequenti e distruttive; la regolamentazione del settore diventa man mano più stringente così come la concorrenza, sia da parte dei player tradizionali che dei nuovi entranti, è sempre più agguerrita.

Ed è proprio l'onda innovativa dei nuovi player che sta spingendo il progresso tecnologico rendendo obsoleti i processi e i canali tradizionali, che sono da decenni i protagonisti della fortuna del settore.

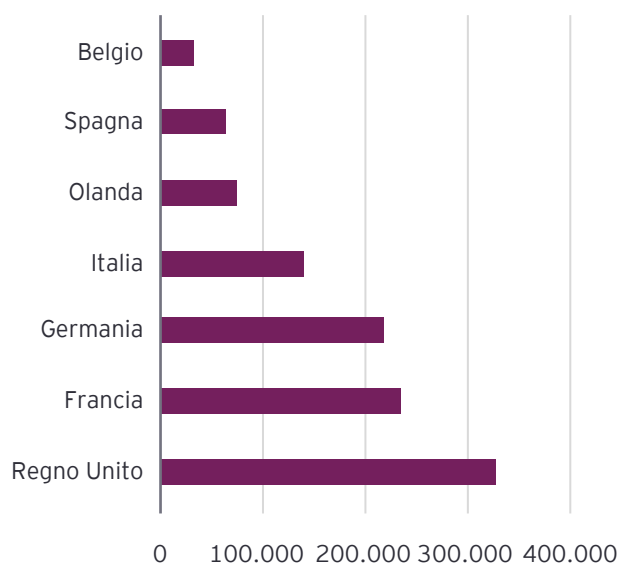
I cambiamenti nei mercati finanziari e nei bisogni della clientela richiedono un'evoluzione speculare dei modelli di governance, delle competenze e dell'offerta assicurativa: questa è allo stesso tempo la grande sfida e la grande opportunità che il settore si trova ad affrontare e che può portare alla conquista, tra le altre opportunità, di nuovi segmenti e di nuovi modelli di business.

Secondo l'*Italian insurance market analysis* di EY appena pubblicato (con elaborazione dei dati di SwissRe Sigma4 2020), a livello mondiale l'Italia si colloca all'ottavo posto nella classifica di raccolta premi, guidata dagli Stati Uniti d'America (\$2.460 miliardi), Cina (\$617 miliardi) e Giappone (\$459 miliardi). Il mercato è principalmente composto dal ramo Vita, che rappresenta circa il 75% del volume dei premi lordi totali, guidato da Poste Vita, Intesa Sanpaolo e Generali Italia. Il ramo Non-Vita è guidato invece da UnipolSai, seguito da Generali Italia e Allianz.

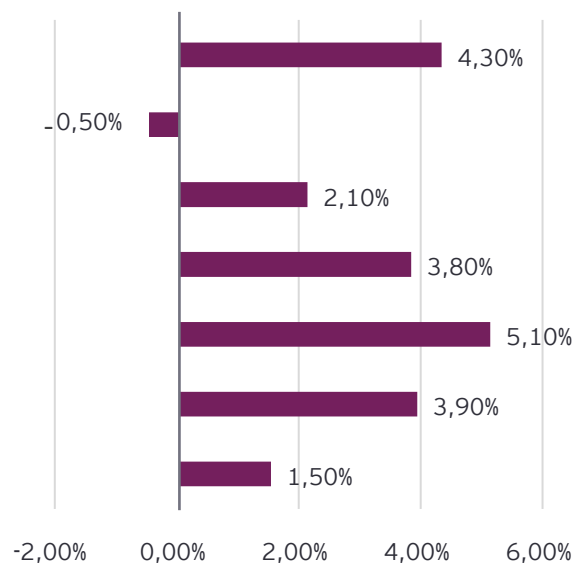
Total premium volume
(USD bn) 2019



Premi diretti nei principali Paesi UE nel 2019
Totale (€ mln)



Variazione % Premi diretti 2019/2018
Totale



All'interno dell'*Italian insurance market analysis* e supportata dai dati del Rapporto Annuale ANIA 2019, troviamo come anche rispetto agli altri principali mercati dell'Unione Europea l'Italia risulti essere, sia per raccolta di premi che per penetrazione assicurativa, un Paese non ancora pienamente avanzato dal punto di vista assicurativo. Confrontando i dati del 2019 risulta che la raccolta premi globale dei principali mercati UE (Belgio, Francia, Germania, Italia, Olanda, Regno Unito e Spagna) è stata pari a 1.090 miliardi di euro, in aumento del 2,6% rispetto al 2018. Il Paese leader nella raccolta premi è il Regno Unito, seguito dalla Francia, Germania, Italia, Olanda, Spagna e Belgio.

Nel dettaglio, quasi tutti i Paesi hanno registrato variazioni positive nei volumi raccolti: in Germania (+5,1%), in Belgio (+4,3%), in Francia (+3,9%), in Italia (+3,8%), in Olanda (+2,1%) e infine nel Regno Unito (+1,5%). L'unica eccezione è la Spagna che ha registrato una lieve flessione (-0,5%) della raccolta premi.

Confrontando l'indice di penetrazione assicurativa, ovvero il rapporto tra il volume dei premi e il PIL, nel triennio 2017-2019 si riscontrano andamenti diversi tra il ramo vita e quello danni. Nel 2019, il rapporto tra premi vita e PIL è risultato in lieve aumento in quasi tutti i Paesi UE, in Italia nel 2019 si è registrato un valore pari al 5,9% rispetto al 5,8% del 2018 (era pari al 5,7% nel 2017). Il Regno Unito si conferma il Paese con il valore più elevato tra quelli di tutti gli altri Paesi osservati: 9,5% nel 2018 e 8,3% nel 2017 (ultimi due anni disponibili).

È importante segnalare che nel 2019, relativamente ai rami danni, l'Italia si conferma il paese con il più basso rapporto tra premi e PIL. L'indice italiano è risultato stabile nel triennio analizzato e pari all'1,9%. Inoltre, se dal totale premi delle assicurazioni danni si escludono quelli del settore auto (la cui copertura è obbligatoria ovunque), il divario dell'Italia rispetto agli altri paesi europei risulta ancora più evidente.

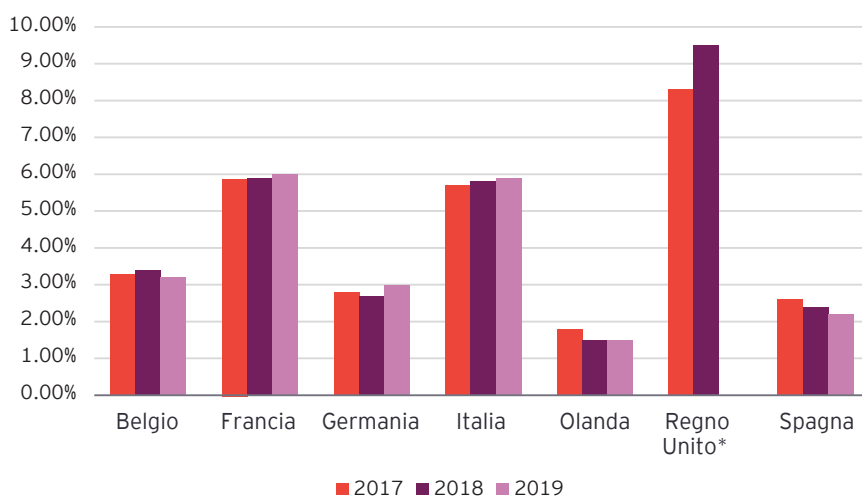
Secondo l'IVASS, l'Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni italiano, nel primo semestre del 2020 la raccolta premi complessiva in Italia è diminuita di circa 9 punti percentuali rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, passando da 70 a 64 miliardi. Tale flessione è principalmente ascrivibile al settore vita, dove la raccolta si è ridotta del 10 per cento.

Il Presidente stesso dell'Istituto (Daniele Franco), individua tra le principali cause che hanno frenato lo sviluppo del settore assicurativo nazionale e che determinano lo scarso tasso di assicurazione nel Bel Paese le asimmetrie informative (responsabili dei costi eccessivi applicati per alcune fasce di clientela e che potrebbero invece essere mitigate dalle nuove tecnologie e dai nuovi entranti che riescono ad avvantaggiarsene), le criticità nella completezza e qualità dell'offerta (scopertura di determinati rischi) e la scarsa cultura assicurativa.

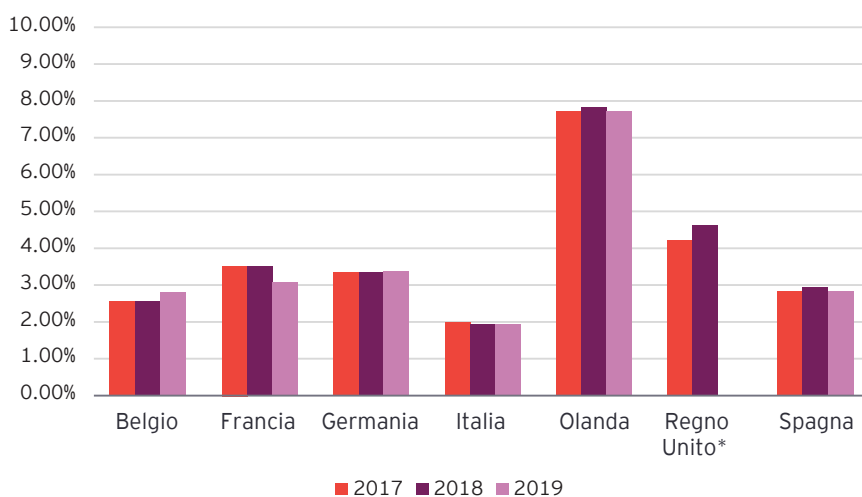
Sempre secondo Franco, le norme imposte dal regolatore sono una condizione necessaria ma non sufficiente allo stimolo di efficienza, solidità e innovazione: nelle compagnie c'è bisogno anche di chiarezza strategica di medio-lungo periodo e robusti sistemi di governance, come manager dotati di adeguate professionalità e attenti all'innovazione soprattutto tecnologica.

L'IVASS è intervenuta spesso e di recente sulla necessità di investire nell'innovazione tecnologica, anche attraverso la promozione di strumenti per la digitalizzazione e alla partecipazione alle iniziative europee, tra cui la *InsurTech Task Force* dell'EIOPA.

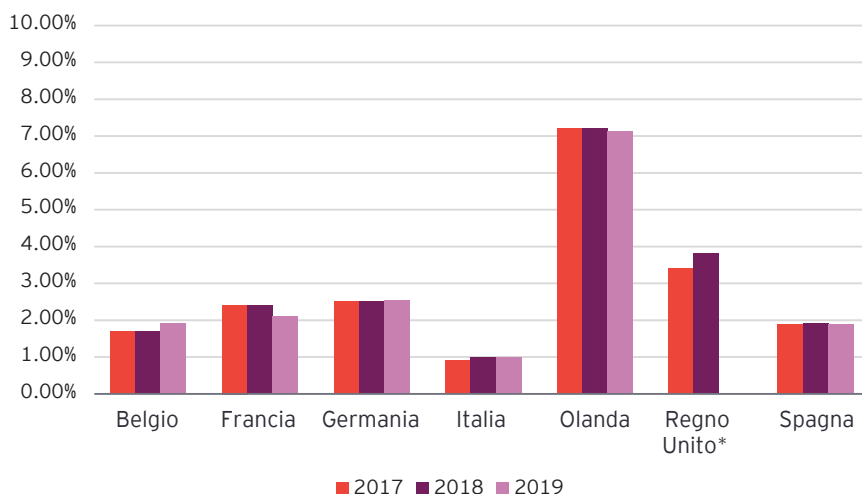
Premi Vita/PIL (valori espressi in %)



Premi Danni/PIL (valori espressi in %)



Premi non-auto/PIL (valori espressi in %)



* Dati del 2019 non disponibili

La tecnologia è dunque il motore principale della rivoluzione nel settore assicurativo e negli ultimi anni si è evoluta a una velocità senza precedenti: dai nuovi dispositivi sempre connessi ai prodotti/servizi iper-personalizzati, i comportamenti e le abitudini dei consumatori sono radicalmente cambiate.

Le grandi aziende tech come Amazon, Netflix, Google, Spotify, hanno abituato i propri utenti ad una fruizione immediata, *seamless* e iper-personalizzata. Queste società hanno fatto della *user experience* ottimale la loro mission aziendale e per questo motivo i consumatori di oggi si aspettano, sia consciamente che inconsciamente, di ricevere la stessa qualità e attenzione nel concetto di "esperienza" offerta dalle grandi aziende tech anche nei servizi afferenti alle altre industry, compresa quella assicurativa.

Infine, l'emergenza da Covid-19 e le implicazioni che ne derivano hanno completamente modificato lo status quo del settore, con un impatto su attività, passività e sulla generazione di nuovi business. La volatilità del mercato, i rischi di credito, i tassi ridotti e le limitate interazioni con i clienti in diretta stanno costringendo gli assicuratori a rivedere le strategie di *pricing*, sottoscrizione, distribuzione e *asset allocation*. Tutte queste tendenze stanno accelerando notevolmente la digitalizzazione, creando pressioni improvvise per la riduzione dei costi, aumentando il carico normativo e di compliance e creando sfide operative impreviste. Gli assicuratori richiederanno un rapido adeguamento - prima di tutto per sopportare i problemi attuali - e poi per essere pronti a cogliere nuove opportunità una volta che i mercati si riprenderanno.

A ben guardare però, quelle che sembrano essere le minacce più gravi possono anche offrire ampi vantaggi. Saranno queste ultime infatti a rappresentare il fattore critico di successo che plasmerà il mercato nel prossimo futuro. Ad esempio, i nuovi entranti possono essere collaboratori ad alto valore aggiunto nello sviluppo degli ecosistemi. Allo stesso modo, le nuove tecnologie che minacciano di perturbare il settore diventeranno fattori chiave per la crescita futura, una volta integrate efficacemente nei modelli di business assicurativi.

Per essere in grado di cogliere le nuove opportunità e navigare in sicurezza le minacce, nuove figure e professionalità stanno proliferando nelle strutture organizzative delle compagnie come protagonisti di una trasformazione interna destinata a durare ancora a lungo. Figure come "Chief Innovation Officer", "Head of Innovation", "Transformation Leader" e i loro team siedono oggi sui tavoli decisionali più importanti e partecipano attivamente alla definizione di nuovi prodotti, processi e modelli di business.

L'Innovazione non è più solo una questione di slogan o *branding* aziendale ma vuole essere valutata con KPI specifici in modo che i Board riescano a misurare l'efficacia e il ritorno effettivo sull'investimento fatto.

Siamo di fronte ad un momento irripetibile per il settore: mai prima d'ora un potenziale così grande è stato affiancato da rischi così significativi. Per innovare e innovarsi sono necessari notevoli investimenti e sforzi da parte degli *incumbent*, mentre i nuovi entranti devono affrontare notevoli costi di acquisizione di nuovi clienti e scontrarsi con le barriere normative. È quanto si evince anche dal report *EY FinTech Waves* del 2020 in collaborazione con il FinTech District, in cui il cluster *InsurTech* è il quinto per rappresentatività con ben 28 realtà italiane censite.

Per questo motivo la capacità di avvalersi di modelli di collaborazione efficace tra i due mondi rappresenta il fattore imprescindibile non solo per restare competitivi sul mercato, ma per garantire la sopravvivenza stessa al cambiamento.

Le 7 direttrici dell'innovazione sul mercato

All'interno del nostro percorso simbolico nel cuore del mondo assicurativo, abbiamo osservato 7 modelli di innovazione comuni agli attori che si sono maggiormente distinti sul mercato:

1. Technical Profitability
2. Ecosystem & Collaboration
3. People & Asset Alignment
4. Convergence
5. Customer Centricity
6. Channel & Distribution
7. Servicing Operations & Claims

Di seguito forniamo una descrizione delle 7 "direttrici" o verticali su cui si articola l'innovazione. A ciascuna di esse abbiamo poi affiancato dei casi reali di respiro internazionale identificati attraverso *desk analysis* e riportati come per finalità esplicative.

1. Technical Profitability

Gli assicuratori guardano a nuovi strumenti e in particolare al mondo tech per ridurre il *loss ratio* (o quota sinistri, dato dal rapporto tra sinistri pagati e premi accantonati) e il *combined ratio* (in cui al numeratore si aggiungono, oltre al pagamento dei sinistri, anche le spese sostenute). Entrambi gli indicatori permettono di misurare in modo immediato la profittabilità di una compagnia assicurativa e sono quanto mai rilevanti se consideriamo le difficoltà nell'ottimizzazione dei costi: il settore danni nel suo complesso non è riuscito infatti a migliorare la propria struttura di costo negli ultimi 15 anni.

La statunitense Lemonade è un esempio di come abbassare il *combined ratio* attraverso un ribaltamento dell'approccio tradizionale di accantonamento dei premi assicurativi.

Lemonade: un cambio di paradigma abilitato dalla Behavioural Economy

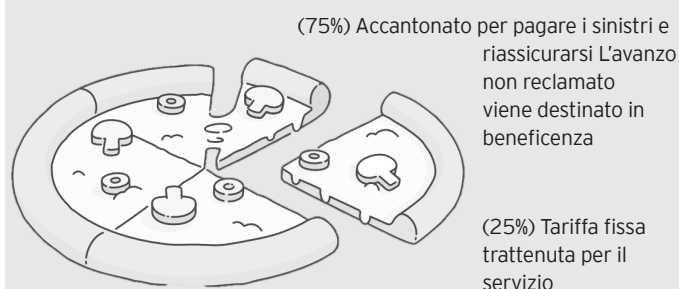
Descrizione

Lemonade è una compagnia assicurativa americana che offre protezione per proprietari e affittuari di case. Completamente digitale e paperless, utilizza la "Behavioural Economy" e sostituisce broker e agenti tramite l'uso di *chatbot* e Intelligenza Artificiale. Il processo di sottoscrizione della polizza e di richiesta di risarcimento è 100% digital tramite *chatbot* che sono autorizzati a pagare istantaneamente e senza intervento umano.

L'utilizzo sapiente della tecnologia permette di ridurre i costi e di sottoscrivere polizze in meno di 90 secondi. L'azienda nel 2016 ha battuto un record mondiale liquidando un sinistro in 3 secondi.

Perché Technical Profitability

Lemonade ha creato un nuovo modello di business che ribalta il l'approccio assicurativo tradizionale eliminando il conflitto di interesse intrinseco tra assicuratore e assicurato. A differenza delle compagnie di assicurazione tradizionali, Lemonade prende una quota fissa pari al 25% del premio assicurativo come prezzo per il servizio e accantona il restante 75% per pagare i sinistri e riassicurarsi. Il denaro non reclamato viene destinato a iniziative socialmente utili scelte dagli stessi assicurati. I ricavi non sono quindi influenzati dal numero dei sinistri pagati, e gli assicurati sono disincentivati a richiedere risarcimenti fraudolenti. Grazie a questo innovativo modello di business e all'ottimizzazione dei costi ottenuta grazie all'utilizzo di AI e ML, Lemonade è riuscita ad abbassare il *combined ratio* da 166% (Q4 2017) a 73% (Q4 2019).



2. Ecosystem & Collaboration

La capacità di partecipare e, in alcuni casi, di orchestrare ecosistemi diventa un fattore chiave per l'evoluzione del business assicurativo e può fare la differenza tra un'uscita forzata dal mercato e la capacità di rimanere competitivi rispondendo prontamente al cambiamento. I modelli collaborativi rappresentano la principale causa di *disruption cross-industry*, ed è per questo che gli assicuratori di tutto il mondo sono chiamati a decidere se limitarsi al semplice ruolo di fornitori di coperture del rischio o se porsi come partner *end-to-end* indispensabili per propri i clienti e l'intera *value chain*. Invece che competizione, la parola chiave sembra essere cooperazione, sia con i nuovi entranti nel settore assicurativo che all'esterno (utility, healthcare, mobility sono solo alcuni esempi).

Discovery in Sudafrica ha costruito un ecosistema basato su una rete di partner e su incentivi comportamentali.

3. People & Asset Alignment

Si riferisce alla capacità di agire come una startup e di fare leva su un mix vincente di risorse umane e tecnologiche, sia interne che esterne. Sia nel caso di grandi gruppi assicurativi che di compagnie di piccole dimensioni (facilitate in questo da una catena decisionale più corta) la possibilità di fare *execution* in modo agile determina anche la capacità di adattarsi facilmente ai nuovi trend e di lanciare nuovi prodotti in ottica *"test & fail"*, nonché di scegliere i migliori partner per il *go-to-market*.

Beterview rappresenta un caso di startup che collabora con compagnie più tradizionali permettendo l'adozione di competenze e tecnologie specialistiche.

Discovery: una questione di Ecosistema

Descrizione

Fin dal suo lancio, 25 anni fa in Sudafrica, Discovery è stata pioniera nell'uso delle *"Behavioural science"* legata all'assicurazione sanitaria. Oggi, Discovery è un'istituzione finanziaria globale, che conta su 20 milioni di clienti in tutto il mondo.

Con queste premesse Discovery è stata in grado di costruirsi negli anni una customer base che si distingue per una spiccata attenzione e preferenza verso comportamenti più salutari e virtuosi, consentendo alla compagnia assicurativa di controllare il rischio e ridurre l'incidenza dei risarcimenti.

Perché Ecosystem & Collaboration

Oggi Discovery con il suo approccio ecosistemico conta più di 1000 partner provenienti da diverse industry non assicurative: produttori di wearable per il tracciamento dell'attività fisica, palestre e fitness center convenzionati, catene di *"healthy food"* e centri diagnostici completano l'offerta a 360°



Health Program

In base all'attività fisica svolta, al mangiare sano e ai controlli periodici sulla salute, viene assegnato uno status da cui dipendono premi e sconti crescenti



Drive Program

Attraverso l'installazione di sensori sul veicolo, viene monitorato lo stile di guida dell'assicurato e sulla base di questo vengono riconosciuti *cashback* e *reward*



Money Program

Attraverso l'analisi e lo studio dei comportamenti finanziari Discovery Bank rende i propri clienti più consapevoli della loro situazione finanziaria grazie a logiche di *gamification*



Betterview: la startup che sostiene i «Grandi» del settore

Descrizione

Betterview è una startup *InsurTech* che, tramite la sua piattaforma, consente alle compagnie assicurative di accelerare i processi decisionali e migliorare il rischio in “ogni momento del ciclo di vita della polizza”.

La piattaforma di apprendimento automatico di Betterview è in grado di valutare le condizioni di proprietà commerciali e residenziali grazie alla acquisizione e analisi di immagini satellitari e aeree ad alta risoluzione. Combinando questi dati con le registrazioni degli edifici e le serie storiche su dati meteorologici è in grado di valutare le condizioni del tetto e altri rischi immobiliari, informazioni che verranno poi condivise con assicuratori e riassicuratori.

Betterview offre anche un'interfaccia web-based a cui tutti i sottoscrittori possono accedere per verificare lo stato delle proprietà e una serie di API automatizzate, è inoltre tra le prime società ad offrire servizi di ispezione tramite droni.

Perché People & Asset Alignment

Betterview ad oggi collabora con più di venti compagnie assicurative e riassicuratori leader del mercato, che in ottica di *Open Innovation* si affidano alle competenze tecniche e specialistiche della startup per efficientare tutto il ciclo di vita della polizza (quotazione, sottoscrizione, controllo delle perdite, rinnovi e pagamento dei sinistri).



Alcuni dei casi d'uso pubblicati sul loro sito:

- ▶ consente agli utenti di Guidewire di accedere all'analisi predittiva geospaziale proprietaria
- ▶ offrono “drone imagery”, analisi e reportistica alle compagnie assicurative clienti di Munich Re.
- ▶ Frederick Mutual, una delle più antiche compagnie assicurative, sfrutta gli analytics che non riuscirebbe a sviluppare internamente

4. Convergence

L'evoluzione tecnologica più simile a quella che stiamo vivendo nel presente risale ormai a venti anni fa', con la transizione da *mainframe* a *personal computing* che ha cambiato completamente il paradigma d'utilizzo della tecnologia nella nostra vita quotidiana. Oggi assistiamo ad un altro shift destinato ad avere un impatto simile perché stravolge in modo analogo l'architettura delle piattaforme su cui sono basati i servizi di business, evidente già dall'introduzione di termini che stanno entrando nel linguaggio comune: Cloud, API, Microservizi, Intelligenza Artificiale, e in generale soluzioni abilitate e rafforzate dagli ecosistemi tramite l'interoperabilità. La convergenza tra settori diventa quindi un'evoluzione naturale al naturale cadere dei confini tra prodotti e servizi si fanno più labili, mettendo al centro la creazione di valore per il cliente.

Ping An collabora con il governo cinese attraverso iniziative che coinvolgono anche lo sviluppo urbanistico e l'innovazione tecnologica in più settori.

5. Customer Centricity

Vivere nella “*Digital Age*” significa essere abituati agli standard di servizio pari o superiori a quelli dei giganti digitali: un'interfaccia semplice ed intuitiva, tempi di risposta brevissimi, prodotti personalizzati, convenienti e, idealmente, all'insegna della massima trasparenza. Mettere il cliente al centro si traduce nel creare un'offerta completa, uscendo dalla logica di polizza assicurativa come prodotto e introducendo quella di polizza come servizio dedicato a soddisfare i bisogni non solo dell'assicurato come singolo, ma di tutte le parti coinvolte nel contratto (inclusi, ad esempio, contraente e beneficiari). Gli abilitatori per questo cambio di focus possono arrivare dal mondo Internet Of Things, che completano il servizio erogato permettendo di intervenire prontamente in caso di sinistro e di raccogliere informazioni preziose sulle abitudini, ad esempio l'assicurato che indossa *wearable* che forniscono dati ed informazioni importanti e chiave in ambito *healthcare* e i *telematics* legati al mondo *mobility*.

Metromile mette al centro l'esperienza utente nel settore auto grazie all'integrazione con app mobile e dispositivi IoT.

Ping An: il colosso cinese alla conquista di nuovi mercati

Descrizione

Ping An è considerato il più grande assicuratore cinese e il più grande assicuratore al mondo per la capitalizzazione di mercato. Il suo punto di forza è la capacità di offrire una gamma completa di servizi finanziari, tra cui assicurazioni, banche, e gestione patrimoniale tramite un'unica piattaforma integrata.

Ping An investe l'1% dei suoi ricavi in R&S, in particolare, sulle nuove tecnologie di AI, Blockchain e Cloud Computing per migliorare i suoi servizi finanziari e sostenere la costruzione dei suoi cinque ecosistemi: finanza, assistenza sanitaria, mobility, smart city ed edilizia abitativa.

Inoltre Ping An, attraverso OneConnect, offre alcune delle sue tecnologie finanziarie ad altri attori del mercato, in particolare alle banche di piccole e medie dimensioni, aiutandole a rimanere competitive.

Perché Convergence

Ping An partecipa all'iniziativa lanciata dal governo cinese "*PATH to Smart Cities*" che tramite un approccio collaborativo con le principali aziende tecnologiche cinesi ha in programma di sostenere lo sviluppo delle Smart City.

- ▶ Da un punto di vista macroeconomico Ping An può essere un valido riferimento per le città per formulare le politiche urbanistico - economiche
- ▶ Durante lo scoppio della pandemia, ha aiutato ad analizzare e prevedere la tendenza dei casi di contagio per supportare strategie di contenimento
- ▶ Può fare leva su flotte avanzate di IoT e droni per migliorare la mobilità urbana e la gestione rapida dei sinistri durante gli incidenti automobilistici



Market Cap
Gen 2021

240\$
billion



Profits
2019

21\$
billion

Metromile: trasparenza e funzionalità al servizio dell'assicurato

Descrizione

Metromile, startup di assicurazione auto con sede a San Francisco, si concentra esclusivamente su polizze assicurative auto *pay-per-mile*. Il modello prevede un tasso di base mensile in aggiunta ad un tasso per miglio addebitato solo in base alle miglia che effettivamente vengono percorse ogni mese. Il tasso mensile e il costo per miglio sono determinati utilizzando fattori come l'età e la "*driving history and credit*". I dati sul chilometraggio vengono tracciati tramite un dispositivo IoT proprietario. Il dispositivo è in grado di monitorare anche le abitudini di guida che non influenzano la formula di tariffazione ma saranno in grado di ricostruire un potenziale incidente.

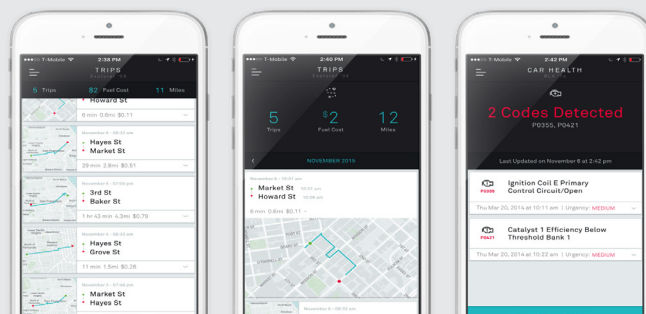
L'App mobile diventa una sorta di "*computer*" di bordo attraverso cui si possono controllare il chilometraggio e i dati di viaggio (velocità, consumo...), visualizzare i documenti di polizza e altre caratteristiche come monitorare la "*salute dell'auto*" e ritrovare l'auto smarrita o rubata (92% stolen car return rate). Il processo di sottoscrizione della polizza e di richiesta di risarcimento è 100% digital tramite *chatbot*.

Perché Customer Centricity

Metromile sta collaborando con una nota casa automobilistica per fornire ai proprietari di veicoli con connettività integrata la possibilità di collegare il loro veicolo a Metromile.

La compagnia di assicurazione conterà quindi i chilometri percorsi direttamente dal contachilometri del veicolo senza alcun equipaggiamento aggiuntivo.

La User Experience diventa *frictionless* e tramite l'app l'utente ha il controllo real time sullo stato dell'auto e della polizza.



ZhongAn: una Tech Company lanciata nel business assicurativo

Descrizione

Ping An, Tencent e Alibaba hanno unito le forze nel 2013 per lanciare ZhongAn, il primo assicuratore digitale cinese, ad oggi considerato il più grande assicuratore "Online-Only" sul mercato.

Leader dei prodotti di nicchia nel mercato cinese, la società ha diverse centinaia di prodotti a basso costo, come l'assicurazione dello schermo del telefonino, di parti specifiche della macchina e legate agli acquisti online.

Ha emesso oltre 7 miliardi di polizze assicurative nel 2019 e in media i clienti hanno acquistato 10,3 polizze ciascuno, e il 60% di loro hanno tra i 25 e 30 anni.

"None of us have been working at an insurance company before this" è la frase diventata emblematica di un dipendente di ZhongAn precedentemente Product Manager in Google. Il 54% dei suoi impiegati ha un background tecnologico / ingegneristico e quasi nessuno ha un trascorso assicurativo.

Perché Channel & Distribution

Il modello di business di ZhongAn si concretizza con più di 300 "ecosystem partners" (Alibaba, Tencent, compagnie aeree...) che generano la maggior parte delle vendite e forniscono i dati per poter personalizzare le offerte su ogni singolo cliente.

Più dei 3/4 del GWP (Gross Written Premium) totale viene realizzato tramite i diversi partner di distribuzione - tra cui Alibaba e Tencent.

Attraverso una rete che conta più di 300 partner ecosistemici, ZhongAn ha accesso a una delle più ampie vedute sui dati di qualsiasi azienda del paese. Queste fonti consentono loro di individuare e valutare meglio i prodotti per i micro-segmenti e di progettare nuovi prodotti per loro.



Attiva in 5 ecosistemi (lifestyle consumption, travel, health, consumer finance, auto) grazie ad una fitta rete di partner selezionati

6. Channel & Distribution

In un mondo in cui i consumatori acquistano la nuova TV o il pacchetto per la prossima vacanza dal divano di casa, si apre anche un nuovo mercato su modalità diverse di assicurarsi e di gestire il rischio. Polizze istantanee, *on-demand*, *pay-per-use* sono alcuni dei linguaggi innovativi che le compagnie possono usare per comunicare, sia con la base clienti storica che con il segmento millennials che è considerato la generazione più sotto-assicurata: secondo l'Italian InsurTech Association solo il 22% degli over-23 ha comprato un'assicurazione non RC Auto (tuttavia, il 53% acquisterebbe una polizza sanitaria e si sente maggiormente sensibilizzato sulla tematica come effetto dell'emergenza Covid-19). I promotori e la rete di distribuzione non vengono soppiantati dai nuovi canali ma continuano ad avere un ruolo chiave specialmente nella sottoscrizione di prodotti complessi, a patto da integrarsi con i nuovi strumenti per sfruttare al meglio le opportunità offerte dall'omnicanalità.

Zhong An può fare leva su una rete di partner attraverso cui raggiunge segmenti diversificati e raccoglie dati per migliorare ulteriormente la distribuzione e l'ingaggio dei clienti.

7. Servicing Operations & Claims

Il grado di soddisfazione nell'esperienza utente comune a tutte le categorie assicurative è certamente l'elaborazione e la liquidazione rapida ed efficiente dei sinistri. Oggi i clienti si aspettano di avere una rappresentazione facile e intuitiva dei sinistri tramite il telefono o il computer. Vogliono inoltre uno stato di liquidazione dei sinistri trasparente durante l'intero processo accompagnata all'ottenimento del risarcimento in tempi rapidi. La possibilità di automatizzare o remotizzare le perizie riduce significativamente costi e tempi del servizio: tuttavia, tali strumenti amplificano in modo rilevante anche il rischio di frodi e vanno pertanto supportate da avanzati strumenti di *fraud detection*.

Shift Technology è un esempio di piattaforma specializzata nel gestire le varie fasi dell'esperienza utente, riducendo al contempo il rischio di frode.

I player che sono riusciti a distinguersi su una o più di queste direttrici mostrano alcune caratteristiche comuni all'interno dell'organizzazione che fungono da abilitatori, gli stessi che abbiamo voluto indagare insieme ai protagonisti del panorama italiano per comprendere quanto il mercato nazionale sia allineato ai trend identificati e quali sono invece i gap più pressanti da colmare.

Shift Technology: AI per automatizzare i processi e ridurre le frodi

Descrizione

Shift Technology è una startup francese fondata nel 2014 che offre una piattaforma di fraud detection e di automazione dei sinistri, consentendo al contempo agli assicuratori di migliorare la propria Customer Experience.

La piattaforma SaaS della compagnia sfrutta l'Intelligenza Artificiale e i Big Data per rilevare i sinistri fraudolenti tra i suoi clienti assicurativi.

Shift Technology collabora con alcuni dei principali assicuratori mondiali nei settori P&C e sanitario in Europa e in Asia, e ha uffici a Londra, Singapore, Hong Kong e Zurigo. Sta aumentando la sua presenza negli Stati Uniti.

Perché Servicing Operations & Claims

Il segreto dietro i loro tassi di identificazione delle frodi (da loro dichiarato 2,5 volte migliori rispetto al resto del mercato) risiede nella capacità di sfruttare i big data, l'intelligenza artificiale e il machine learning nelle loro due soluzioni:

- **Force (Fraud Detection):** Utilizza l'intelligenza artificiale per supportare gli specialisti di frodi assicurative a individuare meglio i comportamenti che sono indicativi di frode.
- **Luke (Claim Automation):** Soluzione di AI che permette di aumentare il volume dei sinistri che vengono pagati immediatamente, senza la necessità di una revisione manuale, salvaguardando al tempo stesso dal rischio di un aumento delle frodi tramite l'automazione. KPI dichiarati sul sito: *Prediction rate 81%, Accuracy rate 97%*



3

La ricerca e i risultati della survey

Al fine di comprendere a fondo l'impatto dell'innovazione sul modello organizzativo delle assicurazioni, abbiamo preferito adottare un approccio ibrido combinando sia *desk analysis* sia questionari diretti agli esponenti delle principali compagnie assicurative, broker, bancassurance e riassicuratori nazionali ed internazionali.

Partendo dalla profonda conoscenza del settore sia di EY che di Italian InsurTech Association, integrando i dati quantitativi provenienti dal mercato e dagli studi di settore, abbiamo delineato i principali trend e caratteristiche del settore assicurativo italiano.

Abbiamo poi arricchito questo Osservatorio sottoponendo direttamente al mercato (più di 30 esponenti appartenenti ad oltre 20 player assicurativi nazionali ed internazionali) un questionario strutturato in cui abbiamo coinvolto sia i senior executives che le professionalità legate all'innovazione / trasformazione digitale al fine di affrontare con loro temi di massima attualità. Le domande che hanno fatto parte dell'indagine sono consultabili in Annex a questa ricerca.

La survey ha investigato le seguenti aree di interesse:

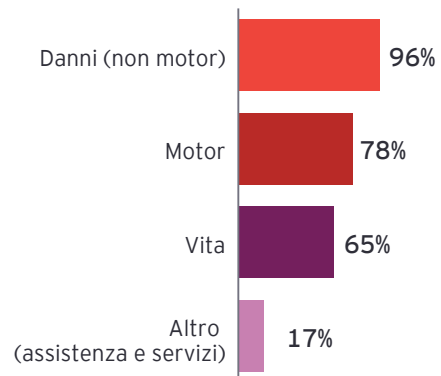
- La scelta strategica di dotarsi di strutture organizzative specifiche, team preposti all'innovazione e le modalità di allocazione del budget;
- La consapevolezza sul piano di innovazione aziendale e il grado di "contaminazione" del board e delle linee di business;
- Gli strumenti con cui la compagnia incentiva l'innovazione al suo interno e gli ostacoli che affronta in questo percorso;
- Il rapporto con le *InsurTech* e i nuovi entranti come pericolo o come partner nella creazione di valore;
- La preferenza verso un approccio di innovazione interna o di "Open Innovation" e il ruolo degli ecosistemi;
- I trend di mercato su cui l'industria assicurativa sta investendo maggiormente e quelli in cui non investe abbastanza;
- Gli effetti del Covid-19 sul business nel breve e nel lungo periodo e le risposte all'emergenza.

Abbiamo così ottenuto un quadro del panorama assicurativo molto interessante e completo che ci ha permesso di delineare alcuni trend e prassi di settore. Avere avuto l'occasione di ascoltare direttamente i player di mercato ci ha permesso di ottenere degli spunti di riflessione fondamentali che rendono questa ricerca unica sul mercato.

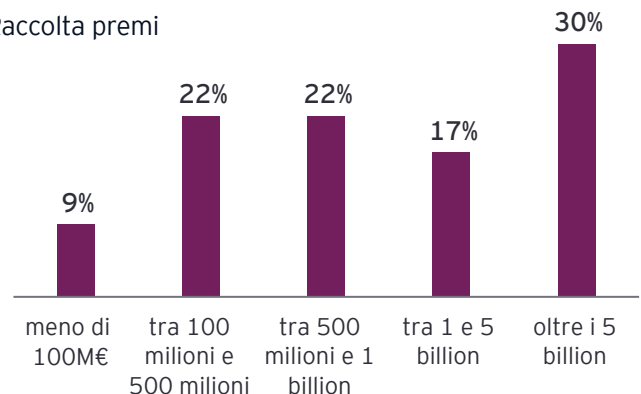
Nel raccontare i verticali analizzati presenteremo anche dei casi studio significativi raccolti direttamente dagli attori che hanno partecipato al sondaggio. Tali casi aiutano a completare il quadro sulle priorità avvertite nel nostro Paese e a fornire una visione attuale ed immediata delle iniziative innovative che vengono effettivamente portate avanti con successo nel mercato

Anagrafica dei player partecipanti:

Tipologia di business



Raccolta premi



3.1 I modelli di gestione dell'innovazione nelle compagnie assicurative

Più di un terzo dei player intervistati riferisce che non è stata nominata una figura di Chief Innovation Officer (CInO) o Head of Innovation. Se solo in una minoranza dei casi si tratta di un vuoto temporaneo, in quanto la creazione della posizione è in corso di valutazione, negli altri casi è una chiara presa di posizione allo scopo di decentralizzare il contributo all'innovazione in tutti i livelli dell'azienda, responsabilizzando il management e i dipendenti nell'adottare (e attuare) un *mindset* innovativo. Spesso si preferisce infatti un modello di "innovazione diffusa" o trasversale, in cui sono i responsabili delle varie *Business Units* (vita, danni, bancassurance, ecc.) ad occuparsi anche dell'innovazione di prodotto e di processi o ad avere un diretto riporto che guidi le tematiche di innovazione nella propria linea.

Nei grandi player internazionali è frequente assistere ad uno schema di "hub & spoke" in cui la gestione centrale dell'innovazione è a livello di gruppo con un'interfaccia verso gli executive locali o, in alcuni casi, con degli "ambassador" nominati nelle singole country per avere una finestra sul mercato nazionale e discutere dei progetti, idee e startup più interessanti da riportare poi nei comitati centrali.

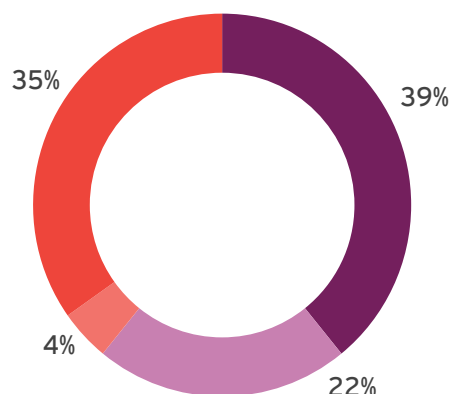
Swiss Re ha lanciato una serie di iniziative volte a potenziare il cosiddetto "DNA innovativo" in maniera trasversale all'interno dell'azienda, puntando su un approccio sistemico alla cultura dell'innovazione come risposta all'emergere di nuovi rischi, ai cambiamenti nelle abitudini dei consumatori e ai rapidi sviluppi della tecnologia. Vista l'importanza del "telematics" applicato al mondo automobilistico nel mercato italiano e all'ottima concentrazione di talenti presenti sul nostro territorio, si è deciso di basare il *telematics team* proprio in Italia, a supporto dello sviluppo globale del Gruppo in ambito mobilità.

Il 22% del campione intervistato ha invece assegnato tale ruolo in capo a funzioni esecutive già esistenti tra cui quelle di Chief Information Officer (CIO), Chief Digital Officer (CDO) o responsabile della trasformazione digitale, dimostrando ancora una volta come questo giochi un ruolo chiave e inscindibile dalla capacità di innovare e innovarsi di un'azienda. All'interno della stessa casistica, troviamo come la funzione di innovazione possa risiedere anche nelle competenze del Marketing, dello Sviluppo Prodotti e della parte Operations.

Net Insurance ha dato vita all'Innovation Advisory Board, un comitato non endoconsiliare a cadenza periodica costituito per rafforzare la filosofia "*InsurTech Inside*" della compagnia. Il Board offre un supporto strategico all'attività del CdA e del management in materia di Innovazione, fornendo specifici pareri e proponendo idee/approcci concretamente implementabili nell'operatività dell'azienda. Ne fanno parte, oltre all'Amministratore Delegato e al top management, personalità di spicco del mondo assicurativo e di quello dell'Innovazione. Tale approccio ha permesso di raggiungere risultati tangibili in termini di proposte e soluzioni oltre a importanti riconoscimenti internazionali come l'inclusione nel prestigioso *2018 InsurTech Almanac* redatto da FT Partners.



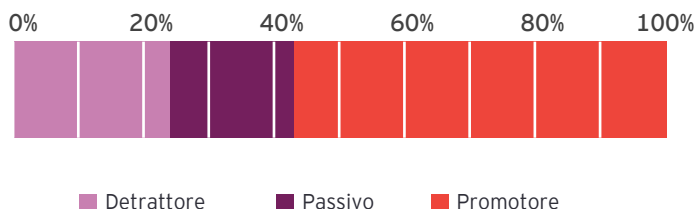
È stato nominato un responsabile dell'innovazione (Head of Innovation, Chief Innovation Officer...) nell'azienda?



- Sì, ed è una carica specifica
- Sì, ma è ricoperta in concomitanza con un'altra carica (i.e. Chief Information Officer & Chief Innovation Officer)
- No, ma la creazione della posizione è in corso di valutazione
- No, non è previsto



Qual è il grado di coinvolgimento e consapevolezza del Board del piano di innovazione dell'azienda?



Quanto è efficace questa spinta verso l'innovazione diffusa? Abbiamo chiesto ai nostri intervistati di definire con un punteggio da 1 a 10 quale sia il grado di consapevolezza e coinvolgimento del Board nel piano di innovazione dell'azienda. Più della metà dei rispondenti (57%) individuano nell'executive management un importante promotore dell'Innovazione, con punteggi che sfiorano il massimo della scala.

Un quarto di questi (24%) pensa invece che il coinvolgimento sia ancora troppo scarso e il 19% dichiara che ci sia ancora del lavoro da fare prima di considerare i vertici della compagnia completamente "a bordo". Sorprendentemente, sono proprio i responsabili dell'innovazione ad avere più fiducia nella consapevolezza dei board sulla strategia di innovazione aziendale, mentre il campione composto dagli executive è quello che vede mediamente più necessità di miglioramento.

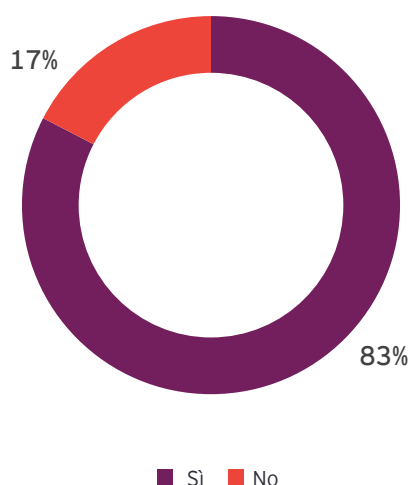
Per quanto riguarda la presenza di un budget dedicato all'innovazione, notiamo come tale allocazione sia prevista nel 83% dei casi e per più della metà di questi, tale importo è superiore al milione. Come è naturale aspettarsi, la propensione alla spesa aumenta in base alle dimensioni della compagnia e all'entità della raccolta premi: i due terzi dei player più grandi (con premi superiori ai cinque miliardi) riservano all'innovazione più di un milione di euro annualmente.

Tuttavia, è una piacevole sorpresa osservare come non sussista necessariamente una correlazione diretta tra una minore quantità dei premi raccolti e la diminuzione della spesa per l'innovazione, a conferma di come anche e soprattutto le società che stanno ancora crescendo sul mercato vogliano continuare ad investire su ricerca e sviluppo, ripensamento delle modalità di lavoro, accelerazione di business case innovativi e adozione di tecnologie all'avanguardia che vadano ben oltre il processo di *digital transformation*.

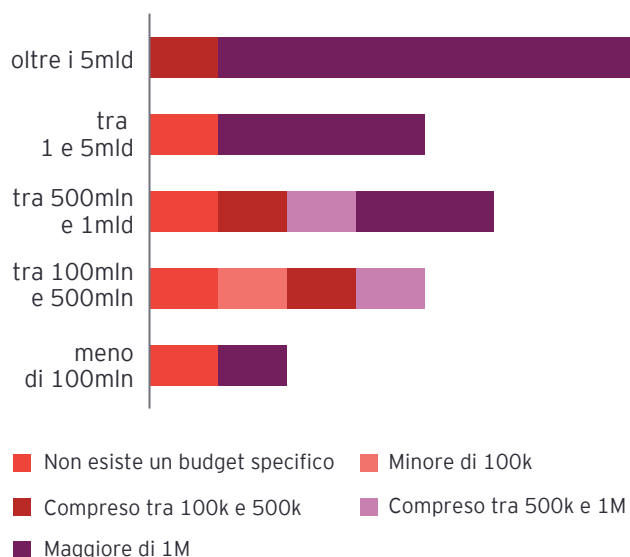
Più di un terzo (35%) degli intervistati ritiene inoltre che tale budget, laddove esistente, vada potenziato. A dimostrazione che "l'appetito viene mangiando" anche quando la portata principale è costituita dall'innovazione, sono i player che spendono di più quelli che vorrebbero anche vedere gli investimenti in tal senso "aumentati del 50%" o persino "più che raddoppiati".



Esiste un budget annuale dedicato all'innovazione?



Dimensionamento budget innovazione in base ai premi raccolti



Vale la pena anche evidenziare il disallineamento informativo che abbiamo registrato in diversi casi tra l'amministratore delegato e il responsabile IT della stessa azienda, in cui la consapevolezza dell'esistenza di un budget relativo all'innovazione (anche di entità rilevante) sfugge completamente a quest'ultimo. Questo può essere dovuto ad uno scarso allineamento sui fondi stanziati dall'alto, ma anche ad una diversa percezione su come classificare gli investimenti legati all'innovazione, da cui vanno esclusi gli interventi di natura IT legati al *business as usual*. Nel budget per l'innovazione consideriamo non solo gli investimenti rivolti alla trasformazione digitale, all'adeguamento delle dotazioni tecnologiche e alla migrazione su cloud, ma anche alla partecipazione ad acceleratori di startup, all'ottimizzazione dei processi interni e alla sperimentazione di nuove modalità di lavoro tramite approcci agili e *design thinking*, fino allo scouting e all'implementazione di nuove idee di business.

Altrettanto importanti sono le modalità a cui è associata la spesa in innovazione, che per tre quarti dei casi non è prerogativa di una singola funzione ma piuttosto distribuito in base alle competenze delle diverse anime dell'azienda: un risultato chiaramente in linea con il principio di innovazione diffusa e decentralizzata.

Un altro aspetto cruciale che può raccontare molto della capacità di innovarsi di un'azienda sono le modalità con cui l'innovazione stessa viene quantificata e misurata. Un compito decisamente non facile secondo tutti gli intervistati, a cui abbiamo chiesto se adottassero delle metriche o KPI specifici sull'Innovazione e per cui la metà ha risposto di esserne già dotati (43%) e un quarto di essere attualmente in fase di valutazione sulla loro adozione (30%).

Gli indicatori più gettonati sono da un lato quelli "classici", come il ROI sulle iniziative considerate innovative e sulle idee di business emerse da contest e incubatori interni, ma anche il numero di startup accelerate, la quantità di piloti avviati e il *time to market*. Troviamo una buona rappresentanza anche di metriche basate sull'esperienza utente come il *Net Promoter Score* (NPS), il grado di digitalizzazione dell'intero processo lato cliente e il numero di click necessari per completare una sottoscrizione online.

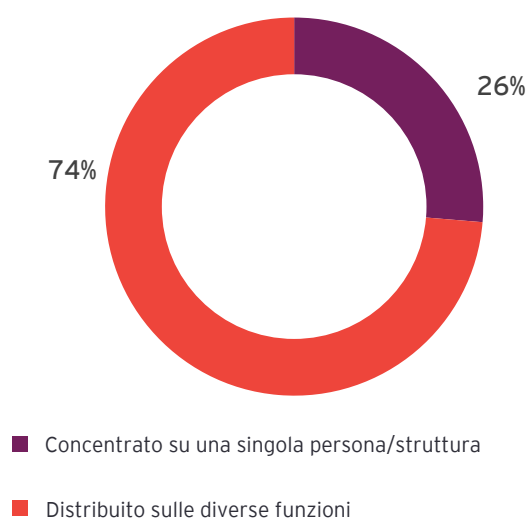
Il comune denominatore in questo caso sembra essere "*never forget the bottom line*": una strategia di innovazione per essere davvero vincente deve mirare a massimizzare la raccolta premi e le revenue e a ottimizzare i costi come driver finale di qualsiasi decisione.

Riteniamo invece destinata a fallire nel lungo periodo una tattica che limita tali iniziative ad una semplice operazione di facciata, per motivazioni di marketing o *rebranding*.

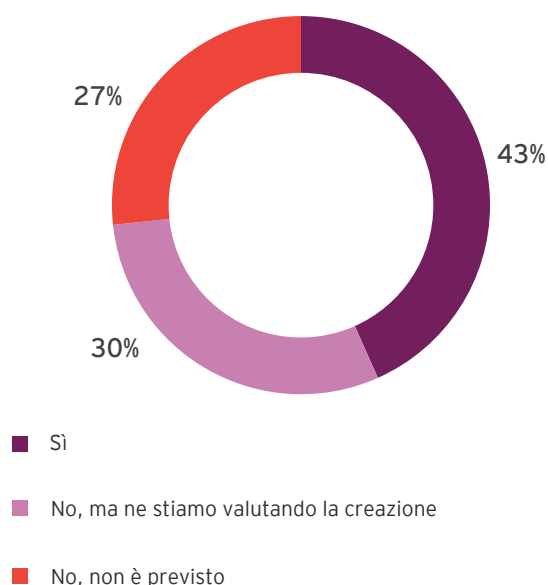
+1/3

ritiene che il budget debba essere potenziato

L'allocazione del budget dedicato all'innovazione è



? Esistono delle metriche/KPI specifici con cui viene misurata l'Innovazione all'interno dell'azienda?



3.2 Il ruolo del Chief Innovation Officer

Laddove invece è stato nominato un Chief Innovation Officer o figure corrispettive in qualità di responsabile dell'innovazione all'interno dell'azienda (39% del campione), il suo ruolo spazia dalla gestione del *business development*, alle partnership strategiche con il mondo *InsurTech*, fino alle tematiche di piattaforme digitali e di *smart automation* e senza dimenticare il completamento della digital transformation aziendale.

Nella maggior parte dei casi il CInO può portare a termine questa complessa missione anche grazie alla presenza di una sua funzione organizzativa all'interno dell'organigramma (76%).

Il team di persone di cui dispone nel 65% dei casi è una struttura interamente dedicata alle attività di innovazione, mentre solo nel 21% dei casi le risorse se ne occupano in maniera parallela e secondaria rispetto al ruolo ufficiale ricoperto all'interno dell'azienda. Questo ci dà già un importante indizio su quanto sia importante avere a bordo individui completamente dedicati e in possesso di competenze specifiche per svolgere tali attività.

Sull'estensione dei team di innovazione abbiamo appreso che in media sono formati da poco più di 10 FTE, che nel caso dei grandi gruppi possono arrivare anche a 20 o 30 risorse impiegate a tempo pieno, e che presentano una composizione (volutamente) variegata.

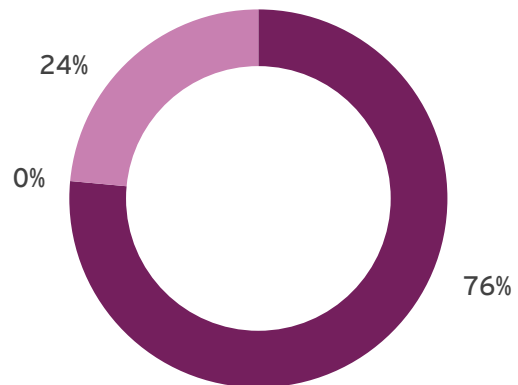
Osserviamo in particolare come, proprio all'interno delle strutture di innovazione, si concretizzi un mix peculiare di provenienza e background eterogenei: appare evidente che, in fase di composizione della squadra, le compagnie prediligano valorizzare i talenti interni qualora possibile (62%), prima di affacciarsi sul mercato per assumere risorse dall'esterno (38%). Notiamo anche come sul fronte delle competenze richieste venga preferito in gran parte un team che riunisce capacità ed estrazioni differenziate (42%), con una grande attenzione ad uno *skill-set* tecnologico (32%), ma anche di tipo attuariale, economico e di consulenza strategica.

11.8FTE

dimensione media di un
Innovation Team



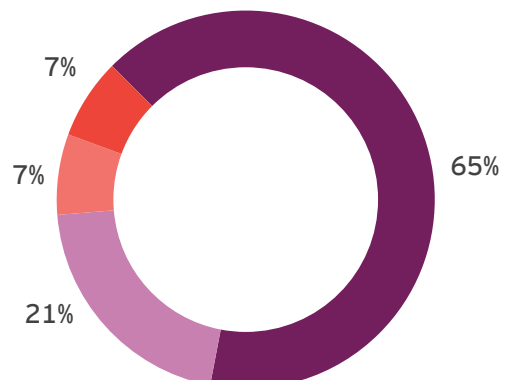
Il responsabile dell'Innovazione ha una funzione organizzativa specifica?



- Sì
- No, ma la creazione della funzione è in corso di valutazione
- No, non è previsto



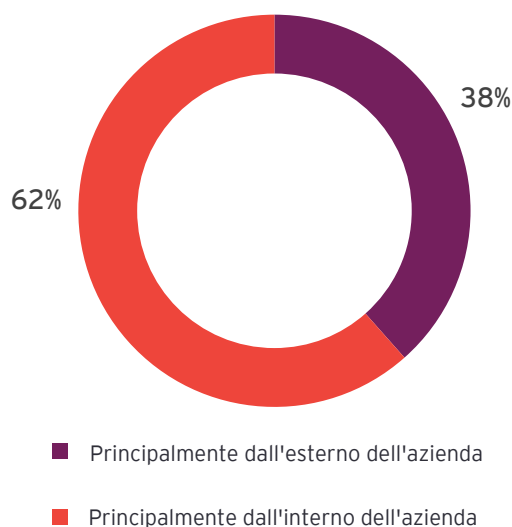
Il responsabile dell'Innovazione ha un team di persone dedicato?



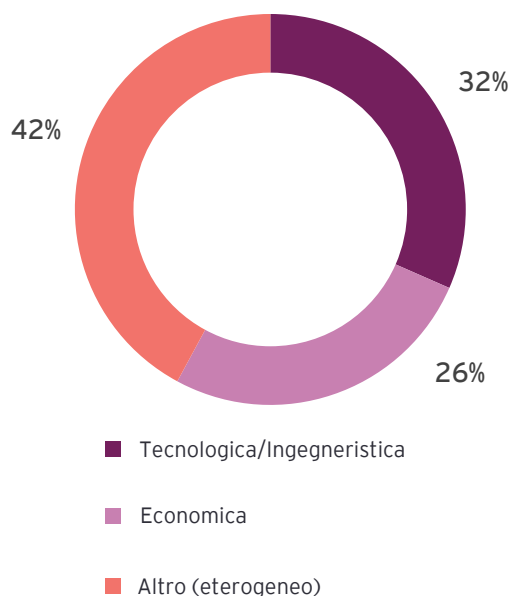
- Sì, ed è la loro mansione principale (i.e Innovation Team, struttura dedicata)
- Sì, ma se ne occupano in maniera non strutturata rispetto al loro ruolo principale
- No, ma ne stiamo valutando la creazione
- No, non è previsto



Le persone che formano il Team arrivano dall'esterno o da altre strutture dell'azienda?



Che tipo di background/estrazione hanno principalmente le persone che fanno parte del team?



Relativamente al ruolo che assume nei comitati direttivi e nelle relazioni con il resto del senior management, osserviamo una stretta collaborazione con CEO, CIO e COO (rispettivamente nel 73%, 68% e 64% dei casi) mentre risulta consolidato, anche se in misura minore, il rapporto con gli altri Chief (CTO, CInSO, CDO laddove presenti). Questo appare come un ottimo sintomo dell'intesa tra le funzioni, in cui l'innovazione viene vista a pieno titolo come un interlocutore costante e necessario.

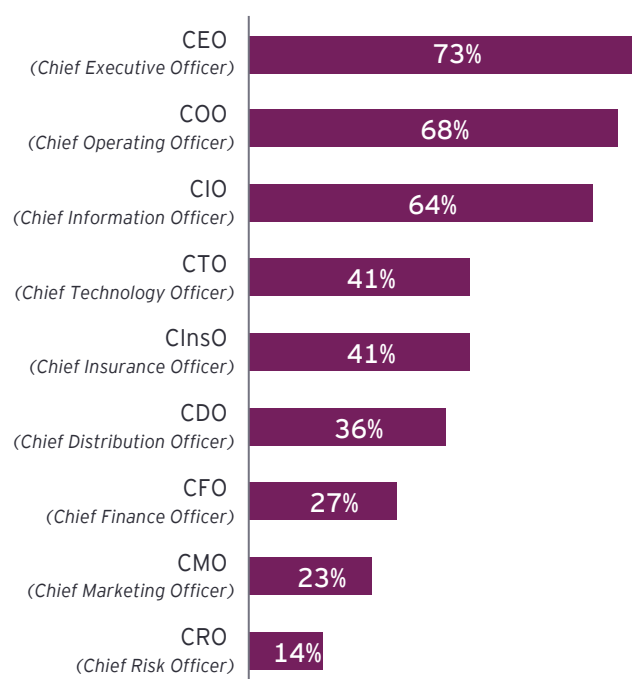
L'obiettivo è quello di continuare a consolidare la propria influenza per poter individuare le aree di miglioramento in qualità di spettatore diretto e di proporre iniziative che siano *disruptive* per il business ordinario.

In riferimento al coinvolgimento nei processi di linea del Chief Innovation Officer (come singolo o come funzione responsabile di tematiche di innovazione), troviamo come quasi nella totalità di casi (89%) questo venga coinvolto nello sviluppo prodotti e in più della metà nella liquidazione (63%). L'interazione con i processi di sottoscrizione viene citata da quasi metà del campione (48%); un quinto della restante metà invece sostiene di voler vedere nel futuro, una formalizzazione di tale coinvolgimento che ad oggi risulta assente.

In ogni caso, la maggioranza degli attori che hanno partecipato alla ricerca ritiene che la partecipazione alle attività elencate sia ad oggi più che soddisfacente e non coinvolgerebbe il CInO in ulteriori processi di linea.



Con quali altri chief collabora abitualmente il responsabile dell'innovazione?



? In quali tra i seguenti processi di linea è coinvolto il Responsabile dell'Innovazione?



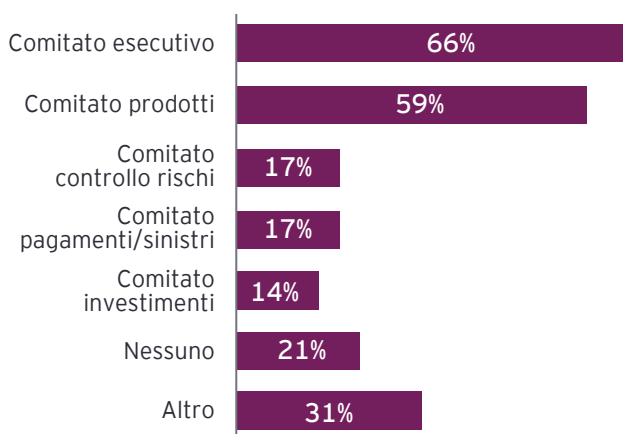
Se parallelamente ci concentriamo sull'interazione del Responsabile dell'Innovazione nei comitati interni, possiamo vedere come in una cospicua maggioranza essi vengano coinvolti sia nel comitato esecutivo (66%) che nel comitato prodotti (59%). Più della metà degli intervistati che riferiscono di non avere al momento coinvolto il CInO o le funzioni analoghe in quest'ultimo comitato riferisce comunque che sarebbe necessario farlo per facilitare il confronto sull'offerta attuale e futura.

Nella casistica "Altro" ricadono per la maggior parte i comitati ad hoc sull'innovazione, i comitati marketing, di planning e di coordinamento progetti. Significativo a tal proposito è il 21% che riferisce l'assenza di coinvolgimento stabile in qualsiasi comitato in quanto giudicato non necessario, spesso a causa di una scarsa fiducia nei confronti dei comitati stessi e del potenziale contributo che possono apportare alle tematiche innovative. Impossibile in questi casi non pensare alla citazione celebre di Steve Jobs *"We have no committees. We are organised like a startup."*

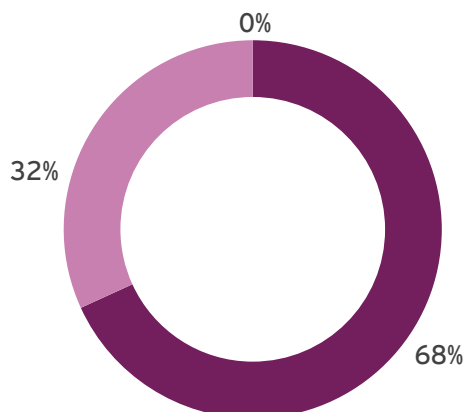
Tali modelli organizzativi, pur nella loro diversità e complessità, sembrano garantire risultati più che soddisfacenti nel 68% dei casi - in cui si ritiene che il responsabile dell'innovazione riesca ad intervenire prontamente ed efficacemente nello sviluppo di nuovi prodotti e nell'adozione di nuove tecnologie grazie ad un coinvolgimento repentino già nelle fasi di valutazione e progettazione, mentre per il restante 32% questo viene coinvolto quando sono già in corso le fasi di progettazione e adozione, con risultati comunque sufficienti.

Come evolverà questo ruolo in futuro? Contro intuitivamente, il compito del CInO è proprio quello di preparare l'azienda in cui è stato nominato a fare a meno di lui. Supportare le compagnie in questo percorso è un compito che richiede certamente anni, ma che dovrebbe avere l'obiettivo chiaro di portare una rinnovata consapevolezza e diffondere nuove modalità di lavoro con la maggiore integrazione possibile. Ammesso che tale compito possa esaurirsi, la sua naturale evoluzione non è necessariamente quella di mantenere una funzione centrale, ma più probabilmente quella di contaminarsi e diffondersi all'interno delle diverse anime aziendali.

? In quali tra i seguenti comitati è coinvolto il Responsabile dell'Innovazione?



? Dove e in che modo incide il responsabile dell'Innovazione (come singolo o come funzione) nello sviluppo di nuovi prodotti e nell'adozione di nuove tecnologie?



- Coinvolgimento significativo (fin dalle fasi di valutazione di nuovi prodotti e tecnologie)
- Coinvolgimento sufficiente (in corso di progettazione e adozione)
- Troppo tardi o in modo insufficiente

3.3 Innovation Infusion: come incentivarla all'interno dell'azienda

Abbiamo visto come la capacità di fare innovazione all'interno di un'azienda sia fondamentale per restare competitivi sul mercato. Storicamente la preferenza andava su una solida e rassicurante strategia di innovazione interna, a circuito chiuso, ma vedremo più avanti che oggi le aziende sono più propense a collaborare tra loro seguendo un approccio aperto, detto anche di *Open Innovation*. In entrambi i casi, e cioè sia l'adozione del più tradizionale approccio a circuito chiuso che quella di una strategia di *Open Innovation*, viene ritenuto indispensabile la promozione e diffusione di un *mindset* innovativo trasversale ai vari livelli e funzioni aziendali, affinché le idee provenienti dall'ambiente esterno vengano combinate con le idee interne per generare, sviluppare e gestire tecnologie e prodotti, seguendo processi strutturati. Il cuore della questione si trasforma e diventa, quindi, il modo in cui bisogna organizzarsi per trarre il massimo vantaggio dalle diverse fonti intorno a noi.

Molte aziende si sono dotate negli ultimi anni di soluzioni e iniziative volte a stimolare e garantire la diffusione di una mentalità innovativa all'interno delle compagnie assicurative. La quasi totalità di esse si districa con sicurezza nel mondo dei *Contest* interni, *Innovation bonus*, *Reward* aziendali, seminari, programmi di formazione specifici, e in alcuni casi creazione di laboratori ad hoc per favorire le iniziative innovative.

Durante le nostre interviste abbiamo chiesto quali tra le sopracitate iniziative vengono maggiormente utilizzate dalle compagnie assicurative.

Contest interni: Il 57% delle aziende si sta muovendo in questa direzione e, anche se non tutte le idee che vengono prodotte nei contest riescono a fare il passo decisivo per diventare prodotti, gli eventi in sé hanno comunque dei riflessi molto positivi sull'immagine aziendale e sul coinvolgimento dei dipendenti. Pioniere dei contest interni sono state le imprese all'avanguardia della Silicon Valley (il *"like button"* e il *"tag"* presenti su molti social network sono idee nate proprio all'interno di un contest aziendale) che hanno fatto dell'innovazione il loro cavallo di battaglia.

Reward aziendali: sono usate nel 23% di casi in qualità di riconoscimenti (solitamente di natura non economica) come gadget, buoni, premi e momenti di visibilità all'interno dell'azienda tramite eventi, newsletter e presentazioni o *pitch* all'interno di determinati meeting.

Innovation Bonus: in Italia c'è ancora diffidenza nel premiare idee e iniziative innovative corrispondendo un bonus in denaro e infatti solo il 10% si avvale di questa modalità. Se da un lato risulta difficile assegnare dei KPI all'innovazione a cui corrispondere un premio monetizzabile, dall'altro alcuni dirigenti lo ritengono poco equo essendo rivolto principalmente a quelle risorse che hanno la possibilità di fare progetti innovativi (alcune funzioni e linee di business sono innegabilmente più esposte allo sviluppo di un "DNA innovativo" per tematiche e strumenti usati)

Nella categoria "Altro" segnaliamo in particolare le iniziative di formazione ma anche luoghi e momenti di incontro e contaminazione come *Hackathon* e Laboratori.

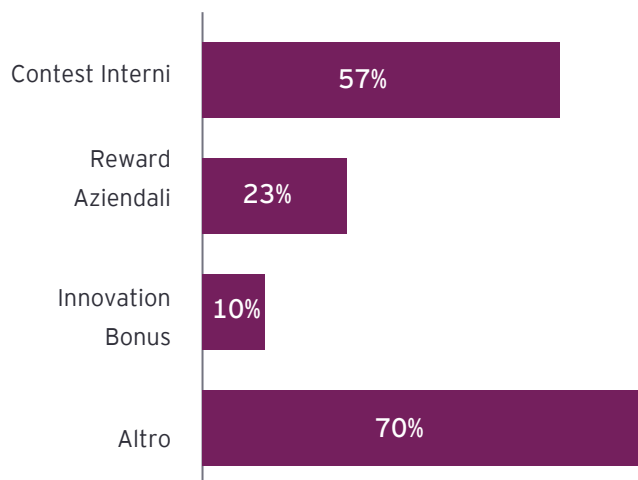
Programmi di formazione specifici: La maggior parte delle compagnie ha introdotto negli ultimi anni programmi di formazione specifici su tematiche innovative per ampliare le competenze e aggiornarsi sugli ultimi trend del settore o su verticali tecnologici.

Hackathon: evento generalmente della durata di 2/3 giorni in cui vengono avviati progetti innovativi e sviluppate idee. Durante un *hackathon*, sviluppatori e analisti si dedicano completamente alla risoluzione di un problema, al fine di presentare un prototipo di prodotto da lanciare sul mercato. Al termine della gara, i partecipanti illustrano i risultati ottenuti (spesso tramite il cosiddetto *"pitch"* dell'ascensore) e una giuria viene chiamata a valutare e premiare i team più meritevoli.

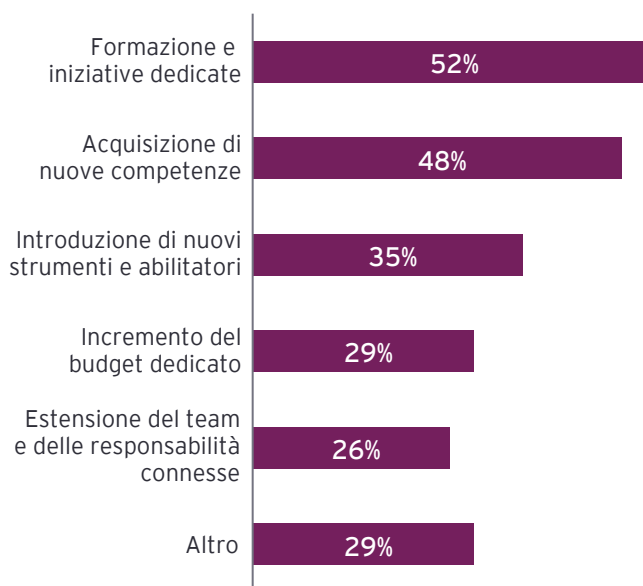
Innovation Lab: luogo d'incontro fisico (e all'occorrenza virtuale) in cui promuovere idee e progetti innovativi ed esplorare nuove frontiere tecnologiche. Idealmente arricchito da strumenti all'avanguardia a disposizione di dipendenti e collaboratori esterni.

Talvolta, la partecipazione a questo tipo di iniziative è il premio più motivante per i dipendenti, che hanno l'occasione di mettersi in gioco davanti al management e di vedere realizzate le proprie idee.

? Come viene incoraggiata la diffusione di una mentalità innovativa all'interno dell'azienda?



? Quali tra i seguenti aspetti ritieni fondamentali per incentivare l'innovazione all'interno dell'azienda?



Da gennaio 2020 **Generali** ha lanciato l'Innovation Fund come co-finanziamento per promuovere e accelerare idee pionieristiche e collaborative, al fine di favorire la crescita strategica e accelerare l'innovazione in tutte le aree di business. Le candidature sono aperte a tutti i livelli e le aree geografiche e si inserisce perfettamente come uno dei tre pilastri della Strategia Generali 2021, dedicato all'Innovazione e trasformazione digitale. Già dal primo round di candidature il Gruppo ha risposto con entusiasmo, proponendo oltre 50 idee da 18 diverse Business Units, di cui le 20 più innovative hanno ricevuto un co-finanziamento.

Ma qual è il modo migliore per incentivare l'innovazione interna? Indubbiamente ci sono diversi verticali da prendere in considerazione, ma circa la metà del campione sembra concordare sul ritenere la formazione (52%) e l'acquisizione di nuove competenze (48%) i punti chiave su cui investire. Leggermente meno significativi sembrano essere nuovi strumenti e abilitatori (35%), l'incremento del budget (29%) e l'estensione del team (26%). Nella categoria "Altro" viene citata la necessità di legare obiettivi di innovazione al percorso di valutazione e promozione dei dipendenti, che dovrebbero essere motivati con strumenti di visibilità interna e stimolati a sviluppare un pensiero critico sull'innovazione tramite scambio di idee, *bootcamp*, seminari e newsletter a tema.

3.4 Le competenze del futuro e il ruolo della formazione

Secondo il World Economic Forum ci troviamo ormai nel pieno della Quarta Rivoluzione Industriale o Industria 4.0, ossia quella che vede come protagoniste l'intelligenza artificiale, la robotica e la biotecnologia.

Di fronte a tutto questo, è logico aspettarsi che a trasformarsi non debba essere soltanto l'attività lavorativa, ma anche le competenze necessarie per svolgerla.

I risultati emersi dalla *Survey Italian InsurTech Association* di fine 2020 evidenziano ancora una forte impreparazione da parte degli operanti nel settore assicurativo (Impiegati, Quadri, Agenti, Brokers) in termini di conoscenze e competenze per rispondere alle nuove esigenze di mercato.

Sulle competenze digitali e la cosiddetta "*Tech Soul*" combinata al DNA assicurativo i player asiatici sono decisamente in prima linea, con modelli organizzativi piuttosto sbilanciati a favore dell'innovazione tecnologica. Esempi emblematici sono i cinesi Ping An e ZhongAn.

Ping An è la più grande compagnia assicurativa mondiale con una capitalizzazione di 220 miliardi di dollari: tramite la controllata Ping An Technology, che agisce come "braccio armato" e laboratorio di innovazione su soluzioni avanguardistiche, incarna l'anima Tech dell'azienda che intende porsi come leader di mercato su Cloud e Intelligenza Artificiale.

Zhong An nasce dalla collaborazione di tre colossi cinesi (oltre alla già citata Ping An, Tencent e Alibaba) come il primo assicuratore cinese esclusivamente digitale. Degli oltre 400 milioni di utenti, il 58% sono millennials (storicamente poco avvezzi all'acquisto di polizze assicurative) e il 52,4% dei dipendenti hanno un background prettamente tecnologico invece che assicurativo.

Dobbiamo aspettarci che il mix tecnologico che funziona così bene i player asiatici faccia da "caposcuola" anche per le compagnie europee? Sicuramente molte assicurazioni italiane stanno facendo scouting di talenti tech per integrare al proprio interno nuove verticalità, tra cui sviluppatori, ingegneri, esperti di *data science*, di *analytics* e di *cyber security*, anche se siamo naturalmente ben lontani dalle percentuali della controparte cinese.

Emerge chiaramente l'importanza di mantenere un set di *skill* che guardi non solo alle competenze attuariali classiche ma anche a tutte quelle che hanno a che fare con l'universo della trasformazione digitale. Questo richiede di credere e investire nella formazione in (almeno) due direzioni: fornire agli "*outsider*" del mondo assicurativo le basi necessarie per muoversi con confidenza nel settore, e allo stesso tempo diffondere competenze digitali verso chi ha un background tipicamente attuariale.

Survey Italian InsurTech Association 2020

la formazione digitale come priorità nell'era dell'Industry 4.0

71%

degli operanti nel settore assicurativo ritiene ci sia **un gap di competenze tecniche e digitali**.

39%

degli operanti nel settore assicurativo ritiene ci sia **un gap di competenze digitali di base** (alfabetizzazione digitale, come il corretto uso dell'email).

65%

degli operanti nel settore assicurativo non sa dare una definizione dei 3 concetti: **Blockchain, IoT, Machine Learning**.

43%

degli operanti nel settore assicurativo non sa cosa sono **polizze on demand**.

58%

degli operanti nel settore assicurativo non è mai stato proposto un **corso di formazione Tecnico e/o Digitale**.

82%

degli operanti nel settore assicurativo auspica di avere **più formazione Tecnico e/o Digitale**.

Cardif rappresenta un esempio emblematico della volontà di intraprendere un percorso di trasformazione in una *"data driven company"* anche tramite modalità di formazione innovative e incentrate sull'importanza dei dati. Un percorso fortemente voluto dal top management e iniziato proprio con un seminario di due giorni a loro dedicato, poi esteso a specifiche Business Unit (tra queste IT e attuari) tramite workshop di formazione che spaziano su tematiche di Data Analytics, Intelligenza Artificiale, Machine Learning e linguaggi di programmazione. I corsi sono rivolti a persone chiave che hanno la capacità di trasformare l'azienda, sia a livello executive che non. L'iniziativa è articolata in più giornate per dare una visione complessiva dei benefici ottenibili attraverso l'utilizzo dei dati e delle nuove tecnologie e per fornire competenze verticali, arrivando infine allo sviluppo di software in Python, eletto linguaggio ufficiale del gruppo.

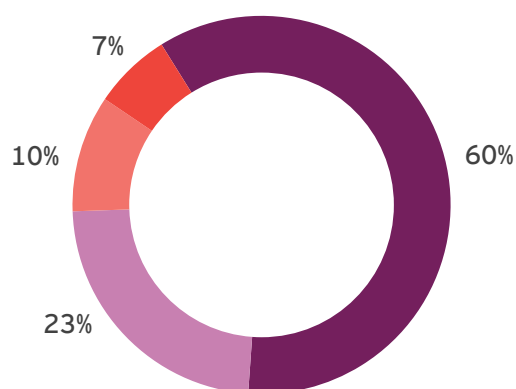
Groupama Assicurazioni ha presentato, in collaborazione con Talent Garden e Softlab, un innovativo Master gratuito in Data Science e AI. Il percorso formativo comprende 21 borse di studio rivolte a candidati laureati del settore scientifico, è partito a ottobre 2020 e si svolge in maniera totalmente digitale. Il programma didattico è composto da 5 moduli basati su statistica, analisi computazionale e tecniche di *machine learning* e *cloud computing*, ulteriormente arricchito da un group project sperimentale finale e da incontri di approfondimento tra studenti e startupper, manager ed esperti del settore. I docenti del Master sono professionisti del mondo della ricerca e dei dati provenienti da Linkalab, laboratorio di ricerca privato per la scienza computazionale e l'innovazione tecnologica.

Nel paragrafo 3.2 ci siamo già soffermati sulle competenze tipiche dei team di innovazione interni e non è un caso che questo trend sia ancora più marcato, delineando un panorama avanguardistico di background complementari con una spiccata rappresentanza della parte tecnologico-ingegneristica affiancata a quella economico-attuariale. Se questo mix si rivelerà vincente come pensiamo, con il giusto dosaggio potrà diventare in futuro un punto di riferimento concreto anche per le altre linee aziendali.

L'60% delle aziende intervistate dichiara che sono già presenti corsi di questo tipo e nella maggior parte dei casi sono rivolti a tutti i dipendenti. Il 23% al momento riserva tali percorsi di formazione soltanto alle figure apicali o a quelle già coinvolte in tematiche di innovazione nel loro *business as usual*, ma sarebbe interessato ad estenderlo al resto dei dipendenti in futuro. Il 10% invece ne sta valutando l'attivazione.



È prevista una formazione specifica su tematiche di innovazione?



- Sì, fa parte dell'offerta di learning per tutti i dipendenti
- Sì, riservata solo per alcune figure o facoltativa
- No, ne stiamo valutando l'attivazione
- No, non è prevista

3.5 Innovazione interna VS *Open Innovation*

È ormai chiaro che l'innovazione continua sia un imperativo di business per restare competitivi sul mercato. Prodotti e servizi innovativi sono solo la punta dell'iceberg, è necessario disporre di processi efficienti e di un'organizzazione in grado di adattarsi ai cambiamenti resi possibili dalle nuove tecnologie come l'Intelligenza Artificiale e l'Intelligent Automation.

Sempre più spesso sentiamo parlare di *Open Innovation*, il modello di innovazione individuato dall'economista californiano Henry Chesbrough secondo cui le imprese possono ricorrere non più e non soltanto a idee e risorse interne, bensì collegarsi e collaborare con startup, fornitori, università, centri di ricerca o altre realtà esterne per ricercare idee, soluzioni, risorse e prodotti innovativi al di fuori del proprio perimetro. Questo approccio consente alle aziende di concentrarsi sulle proprie competenze chiave e di offrire un miglior valore aggiunto attraverso l'iper-personalizzazione e una continua innovazione congiunta.

Tale approccio strategico e culturale, spesso considerato il più adatto per sviluppare innovazione e creare valore nella propria impresa e nel proprio settore, in realtà non è un concetto del tutto nuovo. Inizialmente nato come risposta alla globalizzazione che ha reso il ciclo di vita dei prodotti troppo breve e di conseguenza troppo costosi e rischiosi i processi di ricerca e sviluppo, il concetto di *Open Innovation* ha ormai più di 25 anni e mai come oggi ha goduto di tanta popolarità. L'attuale contesto di mercato e le nuove abitudini e bisogni dei consumatori richiedono alle grandi imprese di agire con rapidità e flessibilità seguendo un approccio di *test & fail* tipico delle startup.

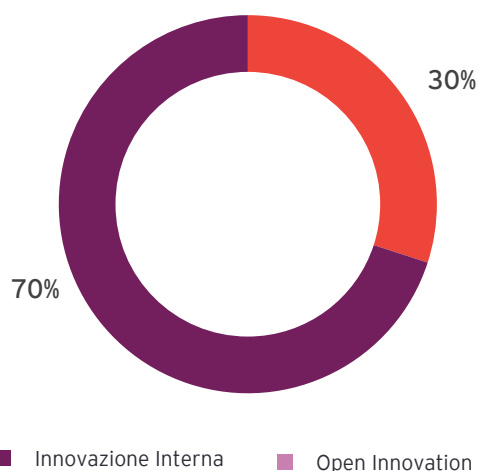
Per valutare se siamo veramente pronti a questo cambio di paradigma per cui le aziende non sono più le uniche proprietarie dell'innovazione e vagliare se sarà questa la strategia vincente, ci siamo rivolti ai diretti interessati, CEO e responsabili di innovazione all'interno dei principali player assicurativi.

Secondo la nostra indagine risulta che il 70% delle persone intervistate ritiene che la strategia di innovazione dell'azienda per cui lavorano sia orientata verso un approccio di *Open Innovation*, imponendosi quindi come strategia dominante.

Tale approccio dà vita ad una miriade di ecosistemi interconnessi tra loro nei quali i diversi attori, talvolta provenienti da diversi settori, apportano le proprie competenze in ottica di "*coopetition*" per offrire prodotti sempre più personalizzati e che rispondano sempre meglio alle esigenze dei clienti.



Quale di questi approcci ritieni sia più in linea con la vostra strategia di innovazione?



Tipicamente partecipano all'ecosistema Tech Company, startup (*FinTech* e *InsurTech*), Acceleratori e Incubatori, enti accademici e player provenienti da altri settori.

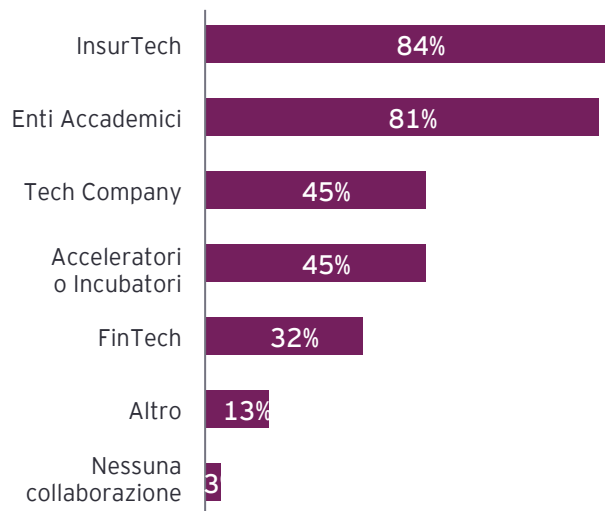
Rapidità e flessibilità di esecuzione, competenze specifiche e ampliamento dell'offerta sono le principali ragioni che spingono a stringere collaborazioni.

Seppur la maggioranza si ritenga pronta, e anzi, già sta adottando un approccio di *Open Innovation*, non tutti hanno ancora compreso pienamente l'efficacia di questo approccio. Il 30% degli intervistati ritiene che, ancora oggi, la strada migliore per innovare risiede all'interno dell'azienda. L'innovazione a circuito "chiuso", per cui le grandi aziende si fanno carico di costi, personale e attrezzature ha il vantaggio del controllo sulla proprietà intellettuale.

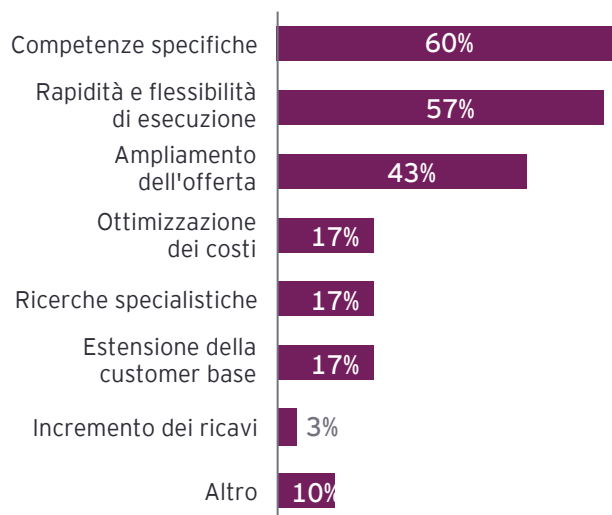
Sorprendentemente, la risposta cambia anche in base al ruolo della persona intervistata. I responsabili di innovazione, a differenza di CEO e altri executive, sono più propensi ad adottare un approccio "*Open*" piuttosto che a "circuito chiuso", i CEO invece tendono ad incentivare l'innovazione dall'interno ritenendola più protettiva verso le caratteristiche distintive e gli spunti nati all'interno dell'azienda, ma anche più efficace nell'effettiva messa a terra dei progetti, pur riconoscendo il valore che un approccio aperto apporta in termini di marketing e comunicazione.

Vittoria Assicurazioni guida dal 2019 il "Vittoria Hub", un programma di crescita dedicato all'*Open Innovation* in tre fasi (incubazione dell'idea di business per arrivare all'MVP, valutazione dell'adozione sull'infrastruttura di Vittoria tramite PoC e accelerazione per la prima *traction* sui mercati). L'Hub lancia periodicamente delle "*call to ideas*" a tema a cui è possibile partecipare per vincere dei premi in denaro e altre condizioni di finanziamento vantaggiose. L'Hub è anche un luogo fisico e uno spazio di lavoro moderno, situato presso la sede della compagnia a Milano, allo scopo di agevolare la collaborazione e la crescita delle startup incubate.

? Sono state avviate collaborazioni a livello di ecosistema con i seguenti player?



? Qual è stato il driver principale che vi ha spinto a stringere collaborazioni con tali partner?



3.6 Il ruolo dell'*InsurTech* e degli ecosistemi

La rapida espansione delle *InsurTech* ha rafforzato la convinzione comune che queste ultime saranno le principali responsabili dello sconvolgimento del settore assicurativo, aggiudicandosi sempre maggiori quote di mercato a discapito delle compagnie tradizionali. In realtà, come emerge anche dal report *EY FinTech Waves* del 2020 in collaborazione con il FinTech District, sarà la cooperazione - e non la concorrenza - il principale fattore di *disruption* per il settore finanziario.

In quest'ultimo anno caratterizzato da repentine restrizioni alla vita sociale, abbiamo assistito ad un incremento esponenziale nel numero di collaborazioni che hanno consentito di aggirare rapidamente i tradizionali impedimenti delle tecnologie e dei processi *legacy*, permettendo di creare tempestivamente soluzioni innovative e offerte uniche garantendo altresì la *business continuity*.

Le Startup, *FinTech* e *InsurTech*, grazie alla loro rapidità di esecuzione, flessibilità e competenze specifiche si sono rivelate i partner ideali delle compagnie assicurative che, in ottica di "*coopetition*" creano sinergie per soddisfare le crescenti aspettative dei clienti e accelerare il proprio percorso di digitalizzazione. Una collaborazione efficace con le *InsurTech* è in grado di generare nuovi ecosistemi assicurativi abilitati da un *go-to-market* collaborativo e un mercato aperto a beneficio del cliente che avrà a disposizione prodotti e servizi più avanzati.

Il 100% delle persone intervistate considera vantaggiosa la collaborazione con le *InsurTech*, siano essi vantaggi legati all'abilitazione di nuove linee di prodotto e servizi, siano essi vantaggi che abilitino nuovi processi o, come nella maggior parte dei casi, vantaggi sia di prodotti che di processi.

Emerge inoltre che quasi la totalità delle compagnie ha già attivato una o più collaborazioni con player *InsurTech*, sottolineando il ruolo di primaria importanza che ricoprono le partnership.

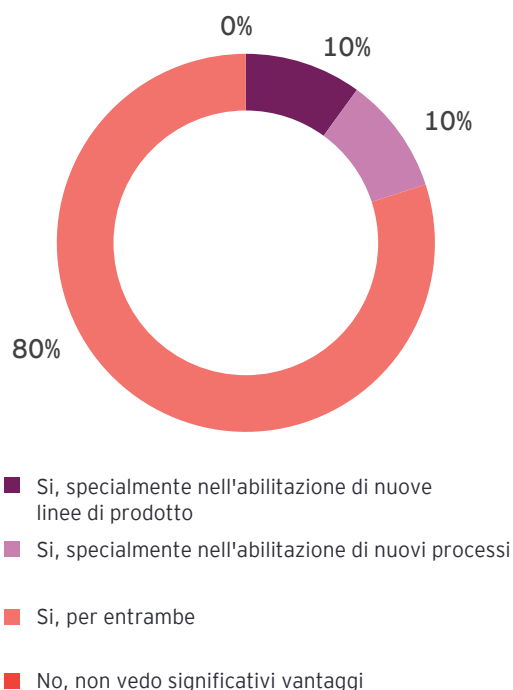
Scegliere il partner ideale e il modello di collaborazione più adatto rimane una sfida per le compagnie assicurative, specialmente quelle che hanno una cultura dell'innovazione ancora in fase di maturazione e si avvalgono di sistemi IT *legacy* e di lunghi cicli di approvazione interna.

In *EY FinTech Waves* abbiamo identificato i seguenti quattro modelli di collaborazione:

1. Accelerate: si adatta alle startup *early-stage* con un programma strutturato. Le istituzioni finanziarie possono fornire competenze e risorse interne, aiutando le *InsurTech* nel loro sviluppo con una strategia a lungo termine.



Pensi che la collaborazione con il mondo *InsurTech* possa apportare dei benefici alla Value Proposition dell'azienda?

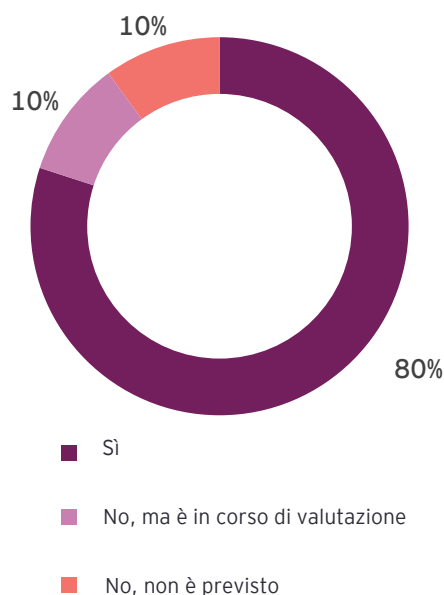


2. **Partner:** Il modello si adatta a startup *early-growth* già presenti sul mercato. Il lancio di nuovi prodotti e attività su base di *revenue share* (*bundle*, *white-label*, *co-brand*) può consentire alle istituzioni finanziarie di rivolgersi a nuovi clienti e di rispondere meglio alle nuove esigenze di personalizzazione non ancora servite dai prodotti standard offerti dagli *incumbent*.
3. **Invest:** Consente alle istituzioni finanziarie di investire, utilizzando i loro fondi di Corporate Venture Capital, in startup, mentre per quest'ultima consente di raccogliere fondi da investitori strategici. Gli investimenti effettuati dai CVC degli istituti finanziari portano generalmente ad una partnership tra l'*incumbent* e la *InsurTech*. In questo caso l'obiettivo degli investitori è quello di una *exit* futura, quindi l'industria di riferimento della startup può anche essere lontana dal business.
4. **Buy:** Le compagnie possono acquisire startup in ottica di fusione, internalizzando così talenti, tecnologia, prodotti e proprietà intellettuali. Questo approccio necessita di un obiettivo strategico chiaro da parte dell'acquirente, ed è preferibile l'integrazione tra la società e l'infrastruttura IT e le unità di business del target

Non vediamo e non crediamo che esista un modello di collaborazione preferenziale che le istituzioni finanziarie tradizionali e *InsurTech* dovrebbero adottare. L'auspicio è quello di perseguire un approccio olistico e non concentrarsi esclusivamente su un unico modello, poiché ciascuno dei quattro modelli può adattarsi bene a situazioni diverse. Se ai nuovi modelli organizzativi, di comunicazione e di servizio offerti dalle *InsurTech* veniva criticato di attrarre solo la popolazione più giovane (i *millennials* in particolare), risultando lenti nel conquistare la fiducia delle altre generazioni, il Covid-19 ha eliminato tali resistenze e forzato l'adozione di massa delle interazioni 100% digitali.

Quixa propone un format di abbonamento "*Netflix-like*" per una polizza di sicurezza digitale che protegge dal furto d'identità digitale legato al credito, controversie legate a e-commerce, cyberbullismo e reputazione online (con possibilità di intervento effettuato da esperti informatici volto a disperdere e a minimizzare i contenuti web offensivi o che non ti sono graditi grazie a l'introduzione di nuovi contenuti). A completamento della protezione dell'assicurato e grazie alla partnership con CRIF, è stato aggiunto un anno di Sicurnet per controllare la circolazione dei propri dati, anche nel *dark web*.

? Avete avviato collaborazioni con player non assicurativi?



Con l'evoluzione del mercato assicurativo le aziende del comparto andranno oltre il loro ruolo tradizionale, per diventare dei partner in grado di identificare e prevedere i rischi, offrendo assistenza in ambito assicurativo e per le esigenze correlate non assicurative. A tal proposito, oltre alla collaborazione con le *InsurTech*, entrano in gioco anche le partnership con attori provenienti dai settori adiacenti e talvolta diametralmente opposti. Solo nel 10% dei casi non sono attive collaborazioni mentre più di 3 compagnie su 4 (80%) ne ha già avviate. Il 10% sta valutando l'attivazione. Considerata l'importanza che ricopre oggi la tecnologia è evidente che la maggior parte delle partnership sono attive con aziende leader in questo settore così come aziende in grado di analizzare e gestire i dati, oggi tra i principali asset degli assicuratori.

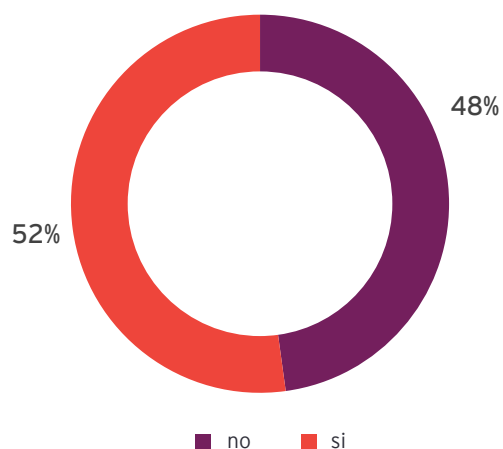
Altri partner rilevanti vengono identificati all'interno di verticalità specifiche come i settori *healthcare* e farmaceutico, il mondo delle *utilities* e delle telecomunicazioni, le aziende operanti in ambito mobilità, i produttori di dispositivi smart e IoT.

Per avere un accesso privilegiato all'innovazione, molte aziende si sono dotate di veri e propri Corporate Venture Capital (CVC), attraverso i quali hanno la possibilità di investire direttamente nel capitale sociale delle startup (o PMI innovative). Attraverso gli investimenti CVC, le aziende accedendo a nuove competenze, idee e tecnologie all'esterno del perimetro aziendale, presidiando al contempo lo sviluppo di nuovi modelli di business. Altro canale di accesso all'innovazione che sta riscuotendo particolare successo sono i "programmi di accelerazione". Non è inusuale che le compagnie assicurative promuovano o partecipino a programmi di accelerazione che, tipicamente per un periodo di 6 mesi, vagliano le startup accuratamente selezionate e decidono gli investimenti e le collaborazioni più opportune da compiere.

Più della metà (52%) delle compagnie da noi intervistate ha dichiarato di aver avviato acquisizioni o investimenti strategici in startup nell'ultimo anno.



Avete avviato acquisizioni / fusioni nel corso degli ultimi 12 mesi?

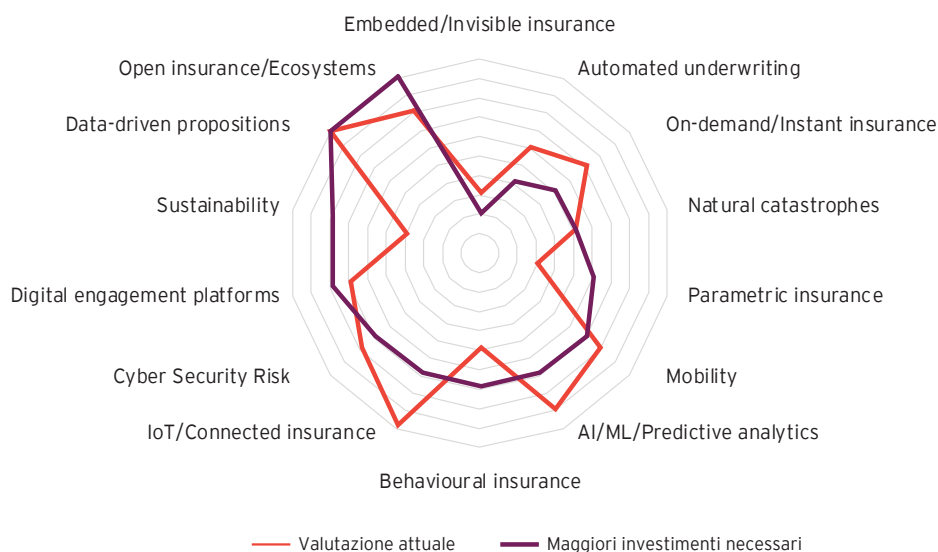


Reale Group Corporate Venturing è una divisione dell'area Digital & Innovation di **Reale Mutua** nata con il preciso obiettivo di ricercare soluzioni di mercato sviluppate da startup innovative, al fine di assisterle nel loro percorso di crescita e di sviluppo del proprio business per creare sinergie industriali con le società del Gruppo. Il focus è strettamente legato alle realtà in grado di dimostrare solidità nel business e capacità di scalare, che vengono supportate da un team interdisciplinare ed investimenti diretti nell'*equity*: ad oggi Corporate Venturing può vantare 5 investimenti in portafoglio e una *exit*.

3.7 I trend che dominano il presente e il futuro del settore

Oggi più che mai sbilanciarsi in previsioni sul futuro di un mercato in continuo mutamento può rivelarsi una scelta poco saggia, ed è per questo che abbiamo preferito rivolgerci ai protagonisti stessi del settore a cui abbiamo chiesto di raccontarci la loro visione, chiamandoli a identificare gli ambiti più promettenti e quelli su cui l'industria assicurativa dovrebbe investire maggiormente:

Per ciascuno dei trend proposti viene fornita una descrizione puntuale e chiara di cosa rappresenta, affiancata ad un format in stile "pagella" che dà la dimensione di come è stato giudicato dagli intervistati in una prospettiva attuale e futura.



Embedded/Invisible insurance

Questo modello prevede di integrare (in alcuni casi, "nascondere") la copertura assicurativa all'interno del bundle di acquisto di un prodotto o servizio. È un cambiamento che punta a trasformare il modello di distribuzione e che invoglia gli utenti di dotarsi uno strumento di protezione grazie ai vantaggi in termini economici e di customer experience, superando lo scoglio implicito di dover acquistare un prodotto assicurativo percepito come un passaggio aggiuntivo e talvolta non necessario. D'altro canto, questo apre il mercato a nuovi player non assicurativi che possono iniziare a proporre autonomamente polizze a protezione dei prodotti venduti, come nei casi emblematici di Tesla Insurance e Amazon Protect.

Pagella

Commento Tecnico

Attualmente viene poco considerata dalle compagnie più tradizionali, che vedono scarso potenziale in queste modalità di distribuzione. È interessante notare come le iniziative più sofisticate in tale ambito provengano da nuovi entranti nel business assicurativo, già leader in settori adiacenti.

Voti

3

Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo

2

Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



Automated Underwriting

La sottoscrizione automatizzata sta diventando sempre più popolare all'interno delle compagnie perché permette loro di fare leva su tecnologie avanzate come Intelligent Automation e RPA (Robotic Process Automation) per godere di un rilevante vantaggio competitivo nella fase di *underwriting* e *risk assessment*. L'intervento umano rimane cruciale per intervenire nelle situazioni finanziarie più complesse e per agire come garante di *quality assurance*, ma gli operatori sono sollevati dal peso di produrre e richiedere eccessiva documentazione e di verificare manualmente che i dati richiesti al potenziale cliente siano esaustivi e rientrino nelle regole di accettazione del rischio che la compagnia si è data, di fatto riducendo tempi, costi ed errori operativi.

Pagella

Commento Tecnico

Le nuove tecnologie condizionano l'offerta di prodotti e servizi assicurativi come pure l'attività di sottoscrizione delle polizze. In un contesto come quello attuale, sempre più competitivo, automatizzare e velocizzare il processo di *underwriting* risulta essere una delle strade favorite dagli assicuratori per incrementare l'efficienza in termini di costi e aumentare la qualità del lavoro. In futuro si parlerà sempre meno di *Automated Underwriting* non per la perdita di importanza ma perché diventerà uno standard comune a tutti.

Voti

6

Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo

4

Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



Natural catastrophes and weather-related risks

Il *Global Risks Perception Survey 2019-2020* del World Economic Forum rivela che i rischi collegati alle catastrofi naturali e ad eventi meteorologici estremi, compresi quelli legati al cambiamento climatico, sono all'apice delle preoccupazioni di lungo termine sia per probabilità che per impatto. Gli assicuratori sono chiamati a recepire la crescente casualità di eventi considerati "estremi" come allagamenti, terremoti, siccità, uragani, frane, incendi boschivi, piogge torrenziali e mareggiate per poter stimare efficacemente ricorrenza ed entità dei danni. In tale contesto possono infatti giocare un ruolo sociale di primaria importanza nel supportare le imprese e le comunità locali in un percorso di ripresa più veloce e semplice possibile.

Pagella

Commento Tecnico

Se si prendono in esame gli ultimi cinque anni, si nota un drastico decremento nel numero dei disastri causati dall'uomo e un sostanziale incremento di quelli di origine naturale. A ben guardare una responsabilità indiretta nell'aumento delle catastrofi naturali va comunque ricondotta al genere umano e ai comportamenti non sostenibili. dalle assicurazioni non ci si aspetta più soltanto il ruolo di copertura nell'evenienza di una catastrofe ma possono porsi come promotori di comportamenti virtuosi.

Voti

5

Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo

5

Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



On-demand e Instant insurance

L'idea alla base delle polizze on-demand e istantanee è quello di coprire un singolo evento o con un limite temporale ben definito, spinte fino ad una personalizzazione estrema sulle esigenze del cliente. Il canale tipico di vendita è quello digitale e i classici esempi sono quelli legati alla mobilità (cambio di conducente o di mezzo di spostamento), agli infortuni (giornata o weekend sugli sci), e rientrano in questa casistica anche le polizze micro e pay-per-use. Nonostante sia ancora considerata una categoria di prodotti "di nicchia", acquistati solo dall'1.2% degli utenti digitali, secondo un'analisi di IIA nel 2020 ha subito una crescita nel transato del 250%.

Pagella

Commento Tecnico

Se è vero che la *Customer Satisfaction* sarà il nuovo indicatore assicurativo di riferimento allora l'On-demand insurance potrebbe rivelarsi il cavallo giusto su cui puntare. Prima della classe in quanto a personalizzazione del prodotto, secondo un'analisi di IIA il 97% degli utenti si dice soddisfatto sia dell'esperienza di acquisto che del prodotto, nonché disponibile al riacquisto, e un quarto di loro non aveva mai acquistato una polizza assicurativa.

Voti

7

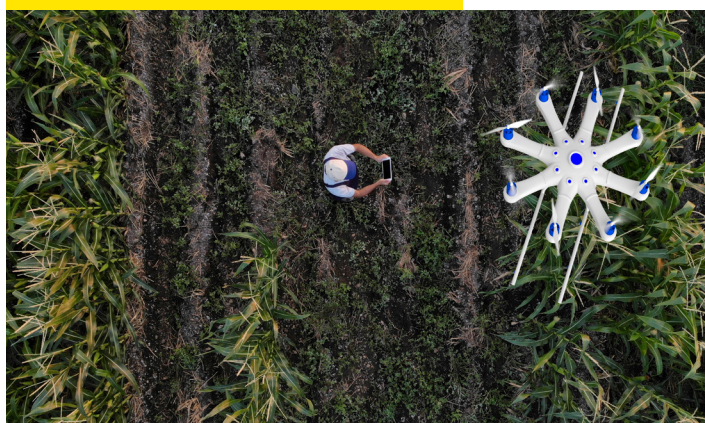
Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo

5

Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



Parametric Insurance

Le polizze parametriche operano uno shift logico rispetto a quelle tradizionali in quanto il sinistro si concretizza automaticamente al verificarsi di certe condizioni e secondo parametri, per l'appunto, predeterminati. Nascono principalmente per il settore agrario e per i danni dovuti ad eventi atmosferici avversi oggettivamente misurabili, ad esempio considerando i centimetri di pioggia caduti all'interno di un'area geografica all'interno di un certo lasso di tempo. Il vantaggio per l'assicuratore è il risparmio significativo sui costi di perizia perché non sussiste la quantificazione del danno né il rischio di frode, mentre l'assicurato ottiene immediatezza nel ricevere l'indennizzo al verificarsi dell'evento concordato e totale trasparenza.

Pagella

Commento Tecnico

Se ne parla già da qualche anno ma ancora non ha raggiunto un livello di adozione rilevante. Sconta la poca versatilità della soluzione che esprime il suo massimo potenziale su casistiche molto specifiche. Ci aspettiamo comunque che nei prossimi anni, a seguito della crescita del numero di dati disponibili e della loro qualità, si verifichi un incremento dell'adozione sia per una maggiore consapevolezza che per un maggior bisogno di protezione da un panorama di rischi in continua evoluzione.

Voti

3

Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo

6

Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



Mobility

Oggi sentiamo spesso parlare di “mobilità multimodale” come un nuovo concetto in cui l'utente usufruisce della mobilità come servizio avvalendosi di diversi mezzi di spostamento, dando la priorità al mix vincente di soluzioni più pratiche, veloci e sostenibili per arrivare a destinazione. È proprio in questo scenario che gli assicuratori devono farsi trovare pronti con delle polizze di nuova generazione rivolte sia ai fornitori di servizi di mobilità sia in ottica B2B, con un'enfasi particolare sui prodotti integrati/*embedded* e *instant/pay-per-use*. I più intraprendenti colgono l'occasione per associare servizi di assistenza sanitaria, rimborso con itinerari alternativi e leva sulle caratteristiche “*smart*” dei nuovi veicoli per lanciare strumenti di auto-diagnosi e automatizzazione della gestione sinistri.

Pagella

Commento Tecnico

Veicoli a guida autonoma, servizi di car sharing, *segway* e monopattini elettrici: la mobilità oggi assume innumerevoli forme e la necessità di protezione si sposta dal veicolo di proprietà all'individuo in movimento. Ancora non è presente sul mercato una soluzione che riesca a rispondere a tutte le esigenze dei clienti in maniera integrata e multimodale.

Voti

8

Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo

7

Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



Behavioural Insurance

Il passaggio da un modello assicurativo tradizionale limitato al risarcimento dei danni ad un modello focalizzato sulla loro prevenzione è il cambio di paradigma che si propone di attuare la Behavioural Insurance. Prevenzione significa agire a monte del sinistro e guidare nell'adozione di comportamenti positivi: intraprendere e mantenere abitudini sane genera un circolo virtuoso di cui beneficiano in primo luogo assicurato e assicuratore, ma che in ottica più ampia si riflette in una società più attenta e sicura. Sul mercato osserviamo il moltiplicarsi di player che offrono vantaggi personalizzati e applicano logiche di *reward* e *gamification* con livelli incrementali per incentivare l'utente a guidare in modo più responsabile, a seguire regimi alimentari e motori più salutistici e in generale a proteggersi in modo semplice e guidato.

Pagella

Commento Tecnico

Chiodo fisso delle assicurazioni è ridurre il numero dei sinistri, per poter di conseguenza incrementare la bottom line. Grazie alla Behavioural Insurance l'assicuratore ha accesso ad una selezione naturale dei clienti più virtuosi che permette di migliorare automaticamente la cosiddetta “*bottom line*”, riducendo il numero di sinistri e aumentando nel corso degli anni la profittabilità. Siamo solo agli inizi e i player in questo campo si contano sulle dita di una mano. Siamo certi che troverà molto più spazio in futuro e apporterà grandi soddisfazioni.

Voti

5

Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo

7

Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



AI/ML per predictive analytics

Strettamente legate all'approccio *data-driven*, l'Intelligenza Artificiale e il Machine Learning sono gli strumenti con cui è possibile sfruttare il potenziale dei dati raccolti in una lunga serie di use case sull'analisi predittiva: dalla prevenzione delle frodi alla rilevazione precoce dei rischi già nelle prime fasi di sottoscrizione, alle iniziative di marketing personalizzato basate su comportamenti osservati in precedenza, fino all'utilizzo di sistemi di riconoscimento visivo per smaterializzare documenti cartacei tramite OCR o per l'individuazione e la valutazione dell'entità dei sinistri a distanza, grazie ad una foto su smartphone.

Pagella

Commento Tecnico

Intelligenza Artificiale, Apprendimento Automatico e analisi predittive sono alla base della trasformazione digitale di ogni settore e ad oggi non esiste *InsurTech* che si proponga di stravolgere il mercato che non ne faccia uso. Gli investimenti e le somme in gioco sono già cospicue ed è per questo che non si prevedono investimenti incrementali nei prossimi anni. È indubbio che ricorreremo sempre più spesso all'uso di queste tecnologie in quanto i benefici apportati sono innegabili, la sfida vera sarà capire come sfruttare al meglio e valorizzare l'intervento umano supportato e non sostituito dalla capacità computazionale delle macchine.

Voti

9

Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo

7

Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



IoT/Connected insurance

Il cosiddetto "Internet delle Cose", cioè l'insieme degli oggetti connessi in grado di comunicare quanto rilevato dai sensori e in alcuni casi agire sull'ambiente circostante, è già presente nelle nostre abitazioni, all'interno delle automobili e con gli stessi *wearable* che "indossiamo" nella vita quotidiana, ma c'è ragione di credere che diventerà sempre più ubiquo e pervasivo. Con l'evoluzione dei dispositivi e lo sviluppo dell'edge computing non solo diventeremo più connessi, ma evolveranno le modalità stesse di interazione con essi, moltiplicando allo stesso tempo in modo esponenziale le possibilità per gli assicuratori di sfruttare le informazioni ottenute in real-time per migliorare i servizi di protezione, quantificare automaticamente i sinistri, identificare comportamenti fraudolenti e customizzare costi e offerte sulla base delle abitudini degli utenti.

Pagella

Commento Tecnico

Versatile e sempre più protagonista. Sono infiniti i modelli di business abilitati dall'IoT, a partire dall'assicurazione parametrica sino alla più raffinata Behavioural Insurance. Non ci sono dubbi che in futuro sarà un "*must have*" e non più una tecnologia per distinguersi dalla concorrenza, in considerazione anche del fatto che permette di fare un pricing più puntuale e ridurre il numero di frodi, efficientando in questo modo il processo assicurativo nel complesso.

Voti

10

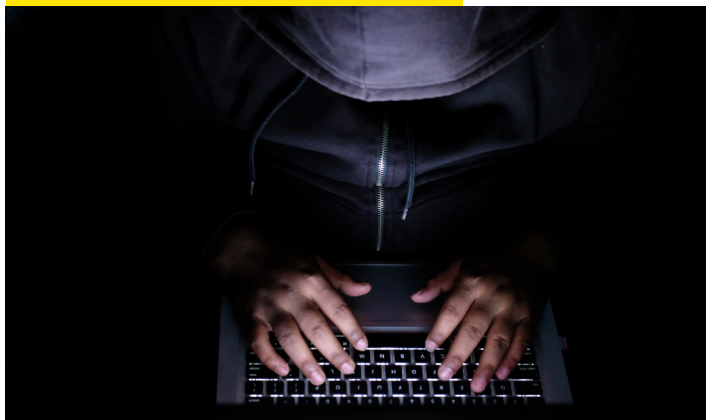
Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo

7

Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



Cyber security risk

Secondo un recente studio di Allied Market Research, la quota di mercato assicurativo globale stimata per la difesa dagli attacchi informatici valeva 5 miliardi nel 2019, oggi 8 e crescerà probabilmente fino ai 30 miliardi entro il 2027. Le polizze *cyber risk* sono una relativa novità già abbracciata dai principali player grazie ad una forte richiesta di copertura che in realtà comprende diversi fattori di rischio: dai danni dovuti all'interruzione della *business continuity* e ripresa dell'operatività, alle attività di mitigazione, richieste di risarcimento e pagamento di sanzioni per la violazione di dati sensibili (alimentato dalla tendenza di migrazione verso il cloud e l'affidamento a terze parti). Tutto ciò senza dimenticare le crescenti opportunità in ambito retail per quanto concerne la sfera del *cyber bullismo*, del furto dell'identità digitale e dei dati associati a carte di pagamento online.

Pagella

Commento Tecnico

Se è vero che il Covid ha accelerato la digitalizzazione, di pari passo sono aumentati gli attacchi *cyber* e la consapevolezza nei confronti di questi «nuovi» rischi. Tematica calda, che obbliga gli assicuratori sia a difendere i propri clienti che a difendere se stessi. In un mondo sempre più digitalizzato sentiremo ancora a lungo parlare di *cyber security*. Importanti i progressi fatti negli ultimi anni ma la cultura su questa tematica è ancora troppo bassa.

Voti



Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo



Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



Sustainability

Certamente tra i temi caldi più del momento e probabilmente destinato a rimanere tale per tutto il decennio, l'attenzione si riflette inevitabilmente anche nel comparto assicurativo. Ai player assicurativi viene chiesto non solo di presentare una corporate responsibility strategy credibile sui temi del rispetto ambientale, della sostenibilità economica per tutti gli stakeholder e per l'inclusività interna, ma anche di accompagnare efficacemente i loro clienti nel loro personale percorso di transizione verso un approccio più sostenibile (ad esempio supportando il passaggio ad un'economia *low-carbon* o a zero emissioni) e integrando l'analisi dei fattori ESG (Environment, Social and Governance) nella valutazione dei rischi associati alla determinazione dei premi assicurativi

Pagella

Commento Tecnico

Se ne parla tanto (giustamente!), si dovrebbe fare di più in quanto il cambiamento climatico rappresenta una delle maggiori sfide per gli assicuratori, i loro clienti e la società nel suo complesso. Il settore assicurativo ha indubbiamente un ruolo importante da svolgere nel raggiungimento della sostenibilità ambientale, sempre più operatori non solo sono consapevoli dei rischi che il cambiamento ambientale comporta, ma stanno anche cambiando le proprie pratiche sia in termini di sottoscrizione che di investimento.

Voti



Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo



Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



Digital engagement platforms

Il focus non è la sostituzione dei canali distributivi tradizionali, bensì l'affiancamento di modalità innovative di interazione a completamento dell'offerta. Un ruolo chiave lo giocheranno i *chatbot* e gli assistenti virtuali che diventeranno sempre più precisi e performanti nel gestire le richieste umane: secondo lo studio del 2019 firmato dall'EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) solo il 12% delle compagnie usa già i *chatbot*, mentre il 42% lo adotterà nei prossimi 3 anni; ancora meno diffusi i robo-advisors che sono già in uso solo nel 2% dei casi e verranno adottati dal 25% nei prossimi tre anni.

Pagella

Commento Tecnico

Come ingaggiare efficacemente gli utenti da remoto? Che siano giovani nativi digitali abituati a fruire dei servizi con approccio "Netflix-like" comodamente da smartphone o semplicemente clienti in cerca di un'alternativa che garantisca il distanziamento sociale, le piattaforme digitali possono essere la risposta giusta in termini di costruzione, miglioramento e mantenimento delle relazioni con gli assicurati.

Voti

7

Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo

8

Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



Open Insurance/Ecosystems

L'arrivo sul mercato di nuovi attori provenienti da settori diversi ha messo in discussione la prerogativa da parte delle compagnie tradizionali di essere un punto di riferimento esclusivo nell'offerta di servizi assicurativi. Se da una parte questo alimenta la competizione, dall'altra permette agli assicuratori storici di avvalersi di nuovi, validi interlocutori con cui creare valore: *InsurTech* e altri operatori finanziari, ma soprattutto player provenienti da altri settori, pronti a contaminare e a contaminarsi. I benefici come abbiamo visto possono essere molteplici: dalle collaborazioni con gli enti accademici per creare osservatori dedicati o attingere a competenze specialistiche, alle tech company per l'ottimizzazione di costi e processi, fino alle startup più innovative per lanciare nuove linee di prodotto e guadagnare le nicchie di mercato più resistenti al concetto di assicurazione tradizionale, oppure diversificare i canali di distribuzione grazie alle collaborazioni corporate *cross-industry*.

Pagella

Commento Tecnico

Sharing is caring: il concetto di competizione e protezione delle proprie caratteristiche distintive sta sempre più spesso lasciando spazio al concetto di *Coopetition*. Se oggi le collaborazioni di successo permettono di ottenere vantaggi competitivi in futuro saranno indispensabili per sopravvivere nel mercato, impensabile andare in solitaria! Volenti o nolenti le assicurazioni fanno già parte di un ecosistema, bisogna vedere quanto potere hanno di orchestrarlo e influenzarlo.

Voti

8

Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo

10

Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più



Data Driven Proposition

I dati rappresentano da sempre l'asset più prezioso per le compagnie assicurative: serie storiche, modelli statistici, valutazioni e calcolo del rischio sono da sempre i principali strumenti presenti della cassetta degli attrezzi degli attuari pur non essendo più sufficienti, specialmente oggi che li troviamo spesso affiancati alla figura del data scientist. Gli assicuratori hanno ben chiaro il valore di un approccio *data-driven* e il ruolo che può giocare nello stimare il rischio, identificare le frodi, personalizzare l'offerta e ridurre i costi operativi, ma tutt'altra questione è essere in grado di trasformare l'enorme mole di dati raccolti in informazione utile e aggregata su cui poter prendere decisioni.

Pagella

Commento Tecnico

Vero protagonista nelle discussioni di tutti i player di mercato, citato come primo pensiero dei CEO al mattino e l'ultimo prima di addormentarsi. Tuttavia, molti esitano nel potersi definire ad oggi una *data-driven* company e ammettono che spesso è una *buzz-word* abusata: il percorso che porterà a sfruttarne a pieno le potenzialità non è certamente concluso.

Voti



Oggi

Trend che dominano attualmente il settore assicurativo



Potenzialità

Trend su cui il settore dovrebbe investire di più

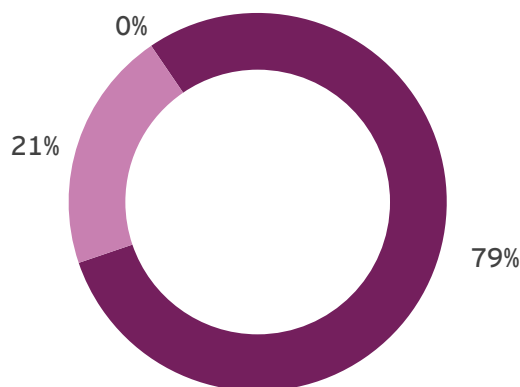
3.8 Effetti della pandemia e scenari del "New Normal"

Le norme di distanziamento sociale e i lockdown più o meno generalizzati a cui abbiamo assistito nel corso del 2020 hanno avuto un impatto significativo sul rapporto con i clienti, che nel 79% dei casi comunica maggiormente attraverso i canali digitali (come contact center, *chatbot* e strumenti di videochat), mentre nel restante 21% si è affidata preferibilmente al contatto telefonico con l'assicuratore.

Contrariamente alle aspettative, la percentuale di crescita nell'uso dei canali online per le nuove sottoscrizioni è giudicata "invariata" per quasi un terzo degli intervistati (29%), mentre la maggior parte di loro (43%) ha osservato una crescita limitata fino al 10%. Meno significativa la percentuale di chi dichiara una crescita fino al 30% (18%) e decisamente in minoranza chi ha visto cambiamenti ben più rilevanti.

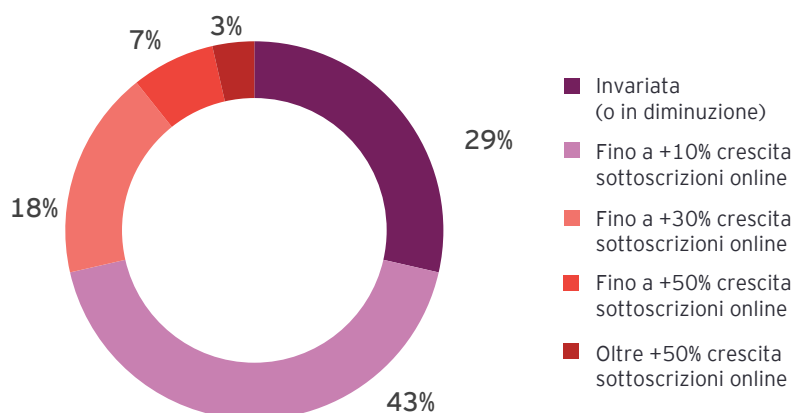


A seguito del lockdown, come è stato influenzato il rapporto con i clienti dalle norme di distanziamento sociale?

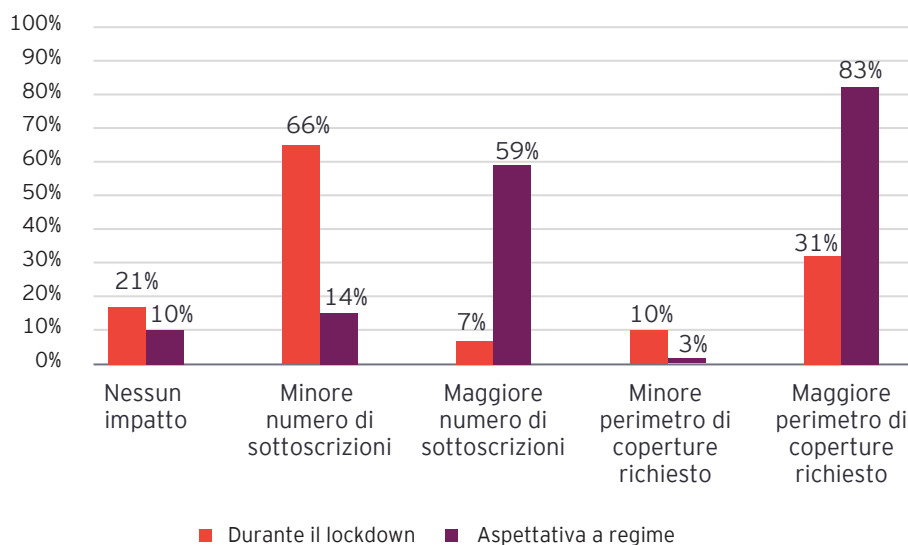


- Maggiore uso dei canali digitali (Contact Center, strumenti di videochat)
- Maggiore frequenza di contatti telefonici
- Nessun impatto nel lungo periodo

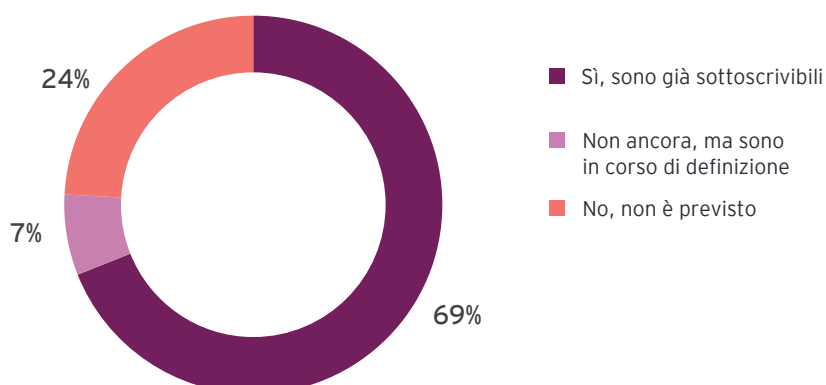
? Qual è stata la percentuale di crescita dell'uso dei canali online rispetto al numero di sottoscrizioni?



Impatto percepito e atteso sulla sottoscrizione di polizze



? L'azienda ha lanciato prodotti ad hoc per l'emergenza Covid?



La pandemia ha agito come una spinta innegabile verso la digitalizzazione in tutti i settori ed è destinata ad influenzare profondamente la relazione tra cliente e assicurazioni nel lungo termine, che non sembra destinata alla conversione totale in un rapporto "a distanza" ma che dovrà piuttosto evolvere in ottica di multicanalità integrata tra mondo fisico e digitale, con focus sulla *customer-centricity*. Soprattutto gli attori più tradizionali dovranno dimostrare di essere altrettanto efficaci nell'offrire servizi online, non limitati alla semplice sottoscrizione, rispetto ai nuovi entranti con DNA 100% digitale, perché è su questo campo che si gioca la partita decisiva del vantaggio competitivo.

Durante le fasi più acute della pandemia e a causa delle chiusure generalizzate, l'effetto generale sul business e sulla sottoscrizione di polizze ha visto una netta diminuzione (58%), in cui a soffrire di più sono stati il comparto auto e i prodotti più complessi, specialmente per il mondo Vita in cui il rapporto con il promotore ha da sempre un ruolo determinante. Particolarmente emblematico è il caso del comparto RC Auto, che secondo le stime di ANIA ha subito nel solo 2020 un calo nel prezzo netto del 5.1% rispetto all'anno precedente (considerando esclusivamente i rinnovi).

Il 31% del nostro campione, afferma che, pur a fronte di una diminuzione del valore assoluto della sottoscrizione di polizze del 66%, le stesse in media hanno registrato un maggior numero di coperture richieste e quindi di premi più rilevanti.

Per quanto riguarda invece le aspettative sugli effetti del Covid-19, alla richiesta di previsioni di lungo termine scopriamo come le risposte virano significativamente sul versante positivo.

Il 59% degli intervistati si aspetta infatti di assistere ad un incremento nel numero di sottoscrizioni e una rilevante maggioranza (83%) una richiesta di coperture più estesa, prospettive di crescita determinate dalla maggiore necessità di protezione avvertita dai consumatori, oltre che alla ripresa dei consumi attesa per il ritorno ad una “nuova normalità”.

Diverse compagnie sono state in grado di rispondere prontamente all'emergenza e ascoltare le nuove necessità dei propri clienti offrendo prodotti ad hoc rivolti al mondo retail, corporate e PMI: il 69% di loro ha infatti già lanciato polizze sottoscrivibili legate al mondo dell'assistenza sanitaria e non solo. Nella maggior parte dei casi si tratta di adattamenti dei prodotti salute per integrare la copertura nelle casistiche legate al contagio da SARS-CoV-2 con estensioni particolarmente degne di nota sull'estensione del periodo di indennità e convalescenza, problematiche specifiche legate al rientro dall'estero o alla mobilità, ma anche arricchite di servizi “smart” di teleconsulto, triage telefonico, assistenza psicologica, baby-sitter e consegne a domicilio di farmaci e altri beni essenziali. L'attenzione non è rivolta solo al mondo dei privati cittadini ma spesso anche a quello delle piccole e medie imprese che vengono supportate con pacchetti dedicati di risarcimento e prevenzione, ma anche con incentivi al business come coperture specifiche per i dehor dei ristoranti.

In questo contesto, sembra che ad essere favorite siano state le aziende più piccole e agili che sono state in grado di ridurre al minimo il *time-to-market* nella proposizione di prodotti innovativi, anche in approccio *test & fail* direttamente sul mercato grazie ad una struttura organizzativa snella ed una mentalità “da startup”.

Nel contesto di emergenza e di limitazione degli spostamenti, nonché per evitare di sovraccaricare il Sistema Sanitario Nazionale, fino a fine luglio **AXA Italia** ha offerto gratuitamente ai suoi clienti un servizio di teleconsulto medico, per dubbi sul proprio stato di salute e su quello dei propri familiari che esulassero dall'emergenza Covid-19. Il servizio è attualmente disponibile nell'ambito di una garanzia che mette inoltre a disposizione l'invio di prescrizioni mediche per farmaci, visite specialistiche o esami di approfondimento e, se necessario, la consegna dei medicinali direttamente a casa, oltre a un ventaglio di professionisti tra cui infermieri, fisioterapisti, baby-sitter e tanti altri per organizzare ed offrire assistenza presso il domicilio in caso di infortunio o malattia. Tra le novità all'avanguardia, non solo per i clienti, un servizio gratuito di valutazione dei sintomi tramite Intelligenza artificiale, per avere in pochi minuti una prima ipotesi di diagnosi e suggerimenti utili personalizzati rispondendo ad una serie di domande tramite chat dedicata.

Nel settembre 2020 **Munich Re Italia** ha lanciato un prodotto di sottoscrizione automatica tramite i canali web e mobile dedicata al mondo delle Piccole e Medie Imprese per ottenere una quotazione e copertura immediata, utilizzabile anche da chi non ha esperienza assicurativa. L'offerta di una polizza personalizzata è resa possibile grazie all'uso dell'intelligenza artificiale e al *data lake* proprietario di MRE correlato ad altri database pubblici, sia per le coperture sia verso i rischi “classici” sia un'integrazione verso rischi “speciali” come sicurezza informatica, D&O (responsabilità civile degli amministratori) e le catastrofi naturali. Un'iniziativa nata sotto il segno del Covid ma destinata a durare come modello di “nuova normalità”.

Cosa significa digitalizzazione per il business assicurativo?

A cura di Alena Tsishchanka, Insurance Leader EMEA - SAS



Per capirlo e per trovare il giusto approccio per supportare le compagnie assicurative in questo viaggio, SAS ha collaborato con esperti e C-level italiani e internazionali - provenienti da diversi business assicurativi - di grandi compagnie

tradizionali e di player *InsurTech* molto innovativi. Sicuramente non è immediato offrire prodotti assicurativi tramite i canali digitali: a volte sono troppo complessi, in alcuni casi i rischi devono essere illustrati al cliente per creare il bisogno. Inoltre, molti momenti personali nella vita del cliente sono gestiti direttamente dall'assicuratore, quindi non sempre il digitale è la scelta giusta.

Ma, la pressione di fattori esterni come l'elevato livello di personalizzazione, di automazione e le nuove opportunità provenienti dalle tecnologie digitali, ha spinto anche il settore assicurativo verso il cambiamento. Si tratta di esigenze presenti ancor prima del 2020 ma accelerate dalla crisi pandemica, dalla recessione economica ad essa correlata e dal conseguente cambiamento nel comportamento dei clienti. Assistiamo quindi a un nuovo interesse per canali digitali e modelli ibridi, attenzione a costi / benefici e ovviamente maggior focus in alcuni ambiti, come l'assicurazione sanitaria. Cambiamenti che sono destinati a rimanere nel tempo.

Il punto cruciale condiviso dalla maggior parte delle compagnie è che la digitalizzazione non si limita solo alla creazione di un nuovo prodotto digitale o di un nuovo canale, è il mindset che sta cambiando: da azienda incentrata su prodotti / servizi a coach e partner proattivo. Per garantire questo cambiamento culturale, le compagnie devono concentrarsi sul customer journey complessivo, un viaggio attraverso il ciclo di vita del cliente dove la comunicazione con il cliente e i processi aziendali volti a renderla più efficace sono il focus principale.

Copriamo diverse aree di innovazione lungo la supply chain assicurativa: marketing e vendite, innovazione attuariale e automazione dell'underwriting, assistenza clienti, gestione sinistri e prevenzione frodi, evoluzione nell'ambito Risk e Finance. Con un importante fil rouge condiviso da tutti: la digital transformation "reale" deve abbracciare l'intera organizzazione.

La sinergia e la collaborazione tra i differenti dipartimenti aziendali è fondamentale per garantire la fidelizzazione del cliente e la crescita del nuovo business, in quanto genera touchpoint (e quindi opportunità) differenti nella comunicazione con il Cliente.

Infatti, ogni punto di contatto e l'orchestrazione della comunicazione con il cliente è un'opportunità per l'insurer di comprendere meglio i propri clienti. Solo così l'azienda può prendere le decisioni che influiscono sul customer journey.

Gli acceleratori di questo viaggio sono le nuove tecnologie, gli advanced analytics, la condivisione di esperienze, le nuove partnership (attraverso una contaminazione intersettoriale) incentrate sulla reale innovazione dell'offerta e, naturalmente, le competenze delle persone.

L'automazione è una delle tendenze chiave e le applicazioni AI e ML sono alla base di questo processo. Tuttavia, è estremamente importante che tali applicazioni non siano autonome, ma siano integrate nei processi aziendali. Ecco un esempio significativo di un insurer canadese:

*Ella, un coach digitale per i clienti - Sun Life Canada**

Ella è stata lanciata nel settembre del 2017. Il promo coach digitale interattivo. Sfruttando l'intelligenza artificiale e gli analytics context-based, Ella ha aiutato attivamente oltre 2,3 milioni di clienti Sun Life a intraprendere azioni finanziarie fornendo loro oltre 1.000 diversi suggerimenti e promemoria personalizzati (chiamati collettivamente "Bright Ideas.").

Ella utilizza ciò che Sun Life sa del cliente per personalizzare il coinvolgimento ad ogni visita.

Ci sono centinaia di potenziali suggerimenti, stimoli e opportunità che Ella potrebbe presentare a ogni cliente quando visita il sito. Con le funzionalità di Real-Time decisioning di SAS, il motore di analytics e l'intelligenza artificiale, Ella valuta ogni singolo cliente quando fa il log in e decide quali messaggi sono più appropriati per quella persona, in base a ciò che Sun Life sa di loro, e quindi mostra al cliente solo i messaggi più rilevanti per lui.

I principali vantaggi sono:

- ▶ *Incremento dei tassi di engagement dei clienti*
- ▶ *Un aumento del 14% del Net Promoter Score (NPS) di Sun Life*
- ▶ *Ella ha raccolto oltre \$ 760 milioni di capitale*

Il mondo assicurativo può diventare puramente digitale?

La sua attività è estremamente legata alle persone - agenti, broker, assicuratori, gestori di sinistri, medici - e probabilmente non avrebbe senso e non sarebbe redditizio sostituirli completamente con l'IA. Ciò che funziona davvero è la collaborazione tra tecnologia e intelligenza artificiale con le persone grazie al supporto del processo decisionale, automazione delle attività a basso valore, suggerimenti e insight in real-time per aiutare a interagire meglio con il cliente.

Ecco l'esempio di uno dei nostri clienti:

L'intento di una grande assicurazione attiva nel settore vita e salute era quello di avere una visione del cliente a 360 gradi utilizzando tecniche di Artificial Intelligence e Machine Learning. Con l'obiettivo di creare la miglior relazione possibile tra agenti e clienti. Hanno utilizzato il confronto "peer to peer" per identificare insurance gap nei prospect sulla base di profili simili per poi formulare raccomandazioni appropriate. Il sistema di modellazione predittiva esegue analisi del punteggio di propensione, identifica il protection gap e crea raccomandazioni. Fornisce inoltre ai financial planners insight per visualizzare i lead e lo stato dei clienti per decidere le azioni migliori per ogni cliente.

Gli analytics permettono agilità e flessibilità per reagire rapidamente ai cambiamenti del mercato, dando l'opportunità alle persone di concentrarsi sugli aspetti strategici delle loro attività - esperienza, empatia e creatività - qualcosa che solo le persone possono offrire.

Qual è la vera e unica sfida per gli insurer per aver successo? Innovare i processi aziendali avendo una visione olistica del cliente. Solo così sarà possibile offrirgli un'esperienza unica e integrata attraverso tutti i punti di contatto.

Proprio come gli insurer cambiano il loro mindset verso un approccio customer-centric, anche noi come azienda abbiamo sperimentato uno shift da fornitore di prodotti a partner strategico che supporta l'azienda cliente nel costruire la propria visione e tradurla in progetti concreti e integrati nei processi aziendali.

*Source: Celent Case Study Sun Life: Ella, a digital coach for clients, winner of the 2020 Celent model insurer award for customer experience transformation

Conclusioni

Sebbene ancora non pienamente sviluppata come in altri Paesi europei, storicamente il nostro paese gode di un'industria assicurativa solida e sana, e non è un caso se pensiamo al già citato marinaio italiano che più di 800 anni fa stipulò il più antico contratto assicurativo conosciuto.

Tale solidità presenta però un'altra faccia della medaglia, che si riflette anche nella percezione comune di un mondo poco incline alla trasformazione e al cambiamento. È per questo motivo infatti che spesso i board si concentrano sulla creazione e il mantenimento di valore nel breve e medio termine, con una scarsa propensione ad investimenti nell'innovazione che portano valore sul lungo periodo.

Se allarghiamo il focus rispetto al settore assicurativo e guardiamo al mondo dell'innovazione in generale, l'Italia, rispetto agli altri Paesi europei, non risulta essere una nazione all'avanguardia, collocandosi nella parte medio-bassa della classifica. È quello che emerge dal report annuale *"European Innovation Scoreboard"* pubblicato dalla Commissione Europea, che valuta le prestazioni di ricerca e innovazione dei 27 Paesi dell'UE e di altri Paesi selezionati. La classifica tiene conto di 27 parametri racchiusi nelle seguenti 4 macro-aree:

- 1) Framework Conditions
- 2) Investments
- 3) Innovation activities
- 4) Impacts

In questa classifica l'UE si posiziona al 5° posto dietro alla Corea del Sud (1°), Canada (2°), Australia (3°) e Giappone (4°) e, per il secondo anno consecutivo, davanti agli USA (6°) e alla Cina (7°).

Restringendo il cerchio agli europei la classifica è guidata dalla Svezia (1°), Finlandia (2°) e Danimarca (3°). L'Italia si posiziona al 18° posto, mantenendo la posizione dell'anno scorso. Chiudono la classifica la Romania (28°) e Bulgaria (27°).

Infine, gli Stati membri dell'UE sono stati suddivisi in 4 cluster:

- 1) Innovation Leader
- 2) Strong Innovator
- 3) Moderate Innovator
- 4) Modest Innovator

L'Italia rientra nel cluster *"Moderate Innovator"* insieme alla Croazia, Cipro, Repubblica Ceca, Grecia, Ungheria, Lettonia, Lituania, Malta, Polonia, Slovacchia, Slovenia e Spagna.

Tornando al mondo assicurativo, il 2020 ha segnato un punto di svolta decisivo per un cambiamento che nel settore era in corso - seppur in modalità latente - già da qualche anno, e che ha subito una brusca accelerazione come effetto diretto della pandemia. Se fino ad ora la percezione comune a fronte dell'acquisto di una polizza era quella di «un male necessario», oggi i consumatori si aspettano di acquistare un servizio a valore aggiunto, espresso con termini chiari e trasparenti, personalizzato sulla base delle proprie esigenze, facile da sottoscrivere e che soddisfi un bisogno di protezione immediato.

In questo frangente il Covid-19 ha agito come catalizzatore per la digitalizzazione della *customer journey* a tutti i livelli e la necessità di avvalersi di tecnologie innovative come Intelligent Automation, Big Data e Artificial Intelligence, dimostrando al contempo che non è possibile rimandare oltre.

Il virus non è comunque l'unico driver per la trasformazione: fattore chiave del successo degli attori del settore è costruire relazioni di valore con *InsurTech*, player tech ed altri partner ecosistemici, ma anche indirizzare prontamente i nuovi rischi che emergono da un mondo in continua evoluzione: minacce *cyber*, disastri climatici e sostenibilità sono solo alcune delle sfide più pressanti.

Se è vero che la finestra con cui le compagnie si affacciano all'innovazione esterna ed alla logica ecosistemica non può prescindere da un efficace modello di diffusione dell'innovazione interna a tutti i livelli organizzativi, è chiaro che entrambe possano ancora beneficiare di uno *shift* culturale già avviato, ma non ancora completamente compiuto.

Dal nostro modello delle 7 direttrici di innovazione possiamo quindi individuare le priorità su cui riteniamo che il settore debba continuare (e in qualche caso cominciare) ad investire:

- 1. Technical Profitability:** Ottimizzare i centri di costo investire su nuovi *revenue stream* quantificabili
- 2. Ecosystem & Collaboration:** Costruire relazioni efficaci con attori specializzati in business paralleli o centri di ricerca e accelerazione
- 3. People & Asset Alignment:** Trovare la giusta combinazione di talenti, governance e asset tecnologici per guidare la trasformazione
- 4. Convergence:** Moltiplicare il valore per gli utenti e le comunità grazie all'intersezione con industry differenti sul mercato
- 5. Customer Centricity:** Spostare il focus dal singolo prodotto al completamento dell'offerta di servizi a 360° per il cliente finale
- 6. Channel & Distribution:** Invertire il trend storico di sotto-assicurazione del mercato italiano, specialmente tra i più giovani
- 7. Servicing Operations & Claims:** Eliminare gli attriti dell'esperienza utente riducendo al contempo i tempi d'attesa e i casi di frode

Le 7 direttrici forniscono degli indicatori intuitivi alla portata di tutti player assicurativi, ma vengono abilitate più facilmente da modelli organizzativi che favoriscono l'*innovazione diffusa*, il più delle volte governata dal CEO, primo sostenitore dell'innovazione in azienda, o da un Chief Innovation Officer che lavora quotidianamente sulla trasformazione, in grado di collaborare efficacemente con gli altri Chief e di esprimere il pieno potenziale dei talenti presenti all'interno dell'azienda. In quest'ottica, il Responsabile dell'Innovazione deve agire anche da "futurologo" per l'azienda e saper comunicare la sua visione su un orizzonte di lungo periodo, in modo che sia compresa, condivisa e partecipata da tutti i dipendenti.

I leader assicurativi sono chiamati ad identificare gli ecosistemi che meglio permettano di comprendere, anticipare e soddisfare i bisogni dei propri clienti, riuscendo al contempo ad incrementare i ricavi della compagnia. Essere al centro dell'ecosistema consentirà di giocare un ruolo da protagonista, definendo le linee e le forme del settore assicurativo nel "*New Normal*".

Se nel 2020 abbiamo dovuto ridefinire le modalità con cui risolviamo i problemi per essere in grado di commercializzare in 10 mesi dei farmaci per cui normalmente sarebbero occorsi 10 anni, abbiamo anche capito che il cambiamento è non solo possibile, ma necessario.

Tale evoluzione è proprio quella che intendiamo continuare a raccontarvi nelle prossime fasi di questo percorso, di cui questa ricerca rappresenta certamente un'importante fondazione per il futuro piuttosto che un punto conclusivo.

ANNEX: Il questionario proposto agli intervistati

Anagrafica

0a Tipologia di azienda

Compagnia assicurativa
Bancassurance
Broker
Riassicuratore
Altro (specificare)

0b Tipologia di business

Vita
Danni (non motor)
Motor
Altro (specificare)

0c Premi raccolti/distribuiti (indicativi)

meno di 100M€
tra 100 milioni e 500 milioni
tra 500 milioni e 1 billion
tra 1 e 5 billion
oltre i 5 billion

0d Presenza geografica (a livello di Gruppo)

Esclusivamente nazionale
Principalmente nazionale
Principalmente internazionale

Organizzazione

1a È stato nominato un responsabile dell'innovazione (Head of Innovation, Chief Innovation Officer...) nell'azienda?

Sì, ed è una carica specifica
Sì, ma è ricoperta in concomitanza con un'altra carica (i.e. Chief Information Officer & Chief Innovation Officer)
No, ma la creazione della posizione è in corso di valutazione
No, non è previsto

Se sì:

1b Con quali altri Chief collabora abitualmente?

CEO (Chief Executive Officer)
COO (Chief Operating Officer)
CIO (Chief Information Officer)
CTO (Chief Technology Officer)
CFO (Chief Finance Officer)
CRO (Chief Risk Officer)
CDO (Chief Distribution Officer)
CInsO (Chief Insurance Officer)

1c Qual è il grado di coinvolgimento e consapevolezza del Board del piano di innovazione dell'azienda in una scala da 1 (min) a 10 (max)?

1d Il responsabile dell'Innovazione ha una funzione organizzativa specifica?

Sì
No, ma la creazione della funzione è in corso di valutazione
No, non è previsto

1e Il responsabile dell'Innovazione ha un team di persone dedicato?

Sì, ed è la loro mansione principale (i.e. Innovation Team, struttura dedicata)
Sì, ma se ne occupano in maniera non strutturata rispetto al loro ruolo principale
No, ma ne stiamo valutando la creazione
No, non è previsto

Se sì:

1f Di quanti FTE è composto (considerando anche il Chief Innovation Officer e le persone che occupano un secondo ruolo)?

1g Le persone che formano il Team arrivano dall'esterno o da altre strutture dell'azienda?

Principalmente dall'esterno dell'azienda
Principalmente dall'interno dell'azienda

1h Che tipo di background/estrazione hanno principalmente le persone che fanno parte del team?

Tecnologica/Ingegneristica
Umanistica
Economica
Altro (specificare)

1i L'allocazione del budget dedicato all'innovazione (se prevista) è in capo ad una sola persona o è distribuita sulle diverse funzioni

Sì, è concentrata su una singola persona/struttura
È distribuita sulle diverse funzioni

1j Esiste un budget annuale dedicato all'innovazione? Se sì, quanto ammonta?

Minore di 100k
Compreso tra 100k e 500k
Compreso tra 500k e 1M
> di 1M

Se sì

1k Ritieni che tale budget (se esistente) sia opportunamente dimensionato?

Sì
No (indicare in che misura andrebbe ridimensionato)

1l Quali tra i seguenti aspetti ritieni fondamentali per incentivare l'innovazione all'interno dell'azienda?

Incremento del budget dedicato
Estensione del team e delle responsabilità connesse
Introduzione di nuovi strumenti e abilitatori
Acquisizione di nuove competenze
Formazione e iniziative dedicate
(Altro)

1m È prevista una formazione specifica su tematiche di innovazione?

Sì, fa parte dell'offerta di learning per tutti i dipendenti
Sì, riservata solo per alcune figure o facoltativa
No, ne stiamo valutando l'attivazione
No, non è prevista

1n Come viene incoraggiata la diffusione di una mentalità innovativa all'interno dell'azienda? (selezionare una o più alternative)

Contest interni
Innovation Bonus
Reward aziendali
Altro (specificare)

1o Dove e in che modo incide il responsabile dell'Innovazione (come singolo o come funzione) nello sviluppo di nuovi prodotti e nell'adozione di nuove tecnologie?

Coinvolgimento significativo (fin dalle fasi di valutazione di nuovi prodotti e tecnologie)
Coinvolgimento sufficiente (in corso di progettazione e adozione)
Tropo tardi o in modo insufficiente

1p Esistono delle metriche/KPI specifici con cui viene misurata l'Innovazione all'interno dell'azienda?

Sì (indicare quali)
No

Value Proposition

2a In quali tra i seguenti comitati è coinvolto il Responsabile dell'Innovazione (come singolo o come funzione)?

Comitato esecutivo
Comitato prodotti
Comitato controllo rischi
Comitato investimenti
Comitato pagamenti/sinistri
Altro (specificare)

2b Relativamente ai comitati non selezionati nella domanda precedente, in quali ritieni debba invece essere coinvolto il Responsabile dell'Innovazione (come singolo o come funzione)?

Comitato esecutivo
Comitato prodotti
Comitato controllo rischi
Comitato investimenti
Comitato pagamenti/sinistri
Altro (specificare)

2c In quali tra i seguenti processi di linea è coinvolto il Responsabile dell'Innovazione (come singolo o come funzione)?

Sviluppo prodotti
Sottoscrizione
Riservazione
Liquidazione
Investimenti
Altro (specificare)

2d Relativamente ai processi di linea non selezionati nella domanda precedente, in quali ritieni debba invece essere coinvolto il Responsabile dell'Innovazione (come singolo o come funzione)?

Sviluppo prodotti
Sottoscrizione
Riservazione
Liquidazione
Investimenti
Altro (specificare)

2e Quali pensi che siano i trend che dominano attualmente il settore assicurativo?

Data-driven propositions
Parametric insurance
AI/ML/Predictive analytics
Automated underwriting
On-demand/Instant insurance
Behavioural insurance
Embedded/Invisible insurance
Open insurance/Ecosystems
IoT/Connected insurance
Digital engagement platforms
Natural catastrophes and weather-related risks
Mobility
Sustainability
Cyber Security Risk

2f Quali pensi che siano i trend su cui il settore assicurativo dovrebbe investire di più?

Data-driven propositions
Parametric insurance
AI/ML/Predictive analytics
Automated underwriting
On-demand/Instant insurance
Behavioural insurance
Embedded/Invisible insurance
Open insurance/Ecosystems
IoT/Connected insurance
Digital engagement platforms
Natural catastrophes and weather-related risks
Mobility
Sustainability
Cyber Security Risk

2g Pensi che la collaborazione con il mondo InsurTech possa apportare dei benefici alla Value Proposition dell'azienda?

Sì, specialmente nell'abilitazione di nuove linee di prodotto
Sì, specialmente nell'abilitazione di nuovi processi
Sì, per entrambe
No, non vedo significativi vantaggi

2h Quale di questi approcci ritieni sia più in linea con la vostra strategia di innovazione?

Approccio di innovazione interna (programmi interni di entrepreneurship, corporate acceleration programs)
Approccio di Open Innovation (innovation outpost, acceleratori esterni e Open Innovation platforms, investimenti ed acquisizioni - esempio di Open Innovation platform --> aposin/org)

2i Sono state avviate collaborazioni a livello di ecosistema con i seguenti player?

InsurTech
FinTech
Acceleratori o incubatori
Tech company
Enti accademici (es. Politecnico)
Altro (specificare)
Nessuna collaborazione a livello di ecosistema

2j Qual è stato il driver principale che vi ha spinto a stringere collaborazioni con tali partner?

Rapidità e flessibilità di esecuzione
Competenze specifiche
Ricerche specialistiche
Ottimizzazione dei costi
Incremento dei ricavi
Ampliamento dell'offerta
Estensione della customer base
Altro (specificare)

2k Avete avviato collaborazioni con player non assicurativi?

Sì, (indicare partner e/o settore)
No, ma è in corso di valutazione
No, non è previsto

2l Nel corso degli ultimi 12 mesi avete avviato acquisizioni / fusioni?

Sì, (indicare quali)
No

2m State valutando possibili acquisizioni / fusioni nei prossimi 12 mesi?

Sì, (indicare quali)
No

Covid & New normal

3a **A seguito del lockdown, come è stato influenzato il rapporto con i clienti dalle norme di distanziamento sociale?**

Maggiore uso dei canali digitali (Contact Center, strumenti di videochat)

Maggiore frequenza di contatti telefonici

Nessun impatto nel lungo periodo

3b **Qual è stata la percentuale di crescita dell'uso dei canali online?**

Invariata (o in diminuzione)

Fino a +10% crescita sottoscrizioni online

Fino a +30% crescita sottoscrizioni online

Fino a +50% crescita sottoscrizioni online

Superiori a +50% crescita sottoscrizioni online

3c **Qual è stato l'impatto sulla sottoscrizione di polizze durante il lockdown? (inserire tutte le alternative valide)**

Minore numero di sottoscrizioni

Maggiore numero di sottoscrizioni

Minore perimetro di coperture richiesto

Maggiore perimetro di coperture richiesto

Nessun impatto rilevante

3d **Quale pensi che sarà l'impatto sulla sottoscrizione di polizze a regime? (inserire tutte le alternative valide)**

Minore numero di sottoscrizioni

Maggiore numero di sottoscrizioni

Minore perimetro di coperture richiesto

Maggiore perimetro di coperture richiesto

Nessun impatto rilevante

3e **L'azienda ha lanciato prodotti ad hoc per l'emergenza Covid (es. assicurazioni di tipo sanitario, prevenzione, rivolte al mondo PMI)?**

Sì, sono già sottoscrivibili (indicare quali)

Non ancora, ma sono in corso di definizione

No, non è previsto



Contatti



Francesco Pisapia
EY Insurance Sector Leader
francesco.pisapia@it.ey.com



Filippo Mastropietro
*Partner, EY Banking
Transformation Leader*
filippo.mastropietro@it.ey.com



Simone Ranucci
*Presidente e co-founder Italian
InsurTech Association*
simone.ranucci@yolo-group.com



Marco Concordati
*Associate Partner, EY
Insurance Sector*
marco.concordati@it.ey.com



Carlo Alberto Minasi
*Chief Innovation Officer,
Financial Services, EY*
carlo.alberto.minasi@it.ey.com

Hanno contribuito alla stesura della ricerca:



Federica Baiocchi
*Supervising Associate
Innovation Team,
Financial Services, EY*



Pietro Lado
*Associate Innovation Team
Financial Services, EY*

Ringraziamenti

Yuri Poletto, *Partner - Italian InsurTech Association*
Liliana Troaca, *COO - Italian InsurTech Association*
Sandra Catte, *Sales Director Finance Enterprise - SAS*
Alena Tsishchanka, *Insurance Leader EMEA - SAS*

EY | Building a better working world

EY esiste per costruire un mondo del lavoro migliore, aiutare a creare valore nel lungo termine per i clienti, le persone e la società, e costruire fiducia nei mercati finanziari.

Supportati dall'uso di dati e tecnologia, i team di EY in oltre 150 Paesi creano fiducia attraverso servizi di revisione e aiutano i clienti a crescere, trasformarsi e portare avanti il business.

Operando nel campo della revisione, consulenza, assistenza fiscale e legale, strategia e transaction i professionisti di EY si pongono le migliori domande per trovare risposte innovative alle complesse sfide che il mondo si trova oggi ad affrontare.

“EY” indica l'organizzazione globale di cui fanno parte le Member Firm di Ernst & Young Global Limited, ciascuna delle quali è un'entità legale autonoma. Ernst & Young Global Limited, una “Private Company Limited by Guarantee” di diritto inglese, non presta servizi ai clienti. Maggiori informazioni su raccolta e utilizzo dei dati da parte di EY e sui diritti individuali che ricadono sotto la legislazione sulla protezione dei dati sono disponibili su ey.com/IT/privacy. Le Member Firm di EY non prestano servizi legali dove non è consentito dalle normative locali. Per maggiori informazioni sulla nostra organizzazione visita ey.com.

© 2021 EY Advisory S.p.A.
All Rights Reserved.

ED None

ey.com/it