

La tecnologia al servizio del futuro dell'Industria Assicurativa



Carlo Salvatori
Presidente
Aviva Italia Holding
e Lazard

Farò una premessa utile, forse scontata. Come ogni altro business il mondo delle assicurazioni è cambiato e in queste pagine vedremo le ragioni. Vorrei fare una riflessione sul futuro della distribuzione, del business assicurativo e su come le tecnologie abbiano supportato le attività delle compagnie in passato e dovranno farlo ancora di più nei prossimi anni. Diversi fattori hanno inciso sul cambiamento, la globalizzazione prima tra tutti. Globalizzazione non è una parola astratta, ha avuto e ha risvolti concreti di grande impatto sull'economia, sulla vita della gente, sull'andamento di tutti i business, soprattutto quelli della finanza, cui appartiene anche il business assicurativo. Globalizzazione vuol dire fra l'altro apertura delle frontiere fisiche alle merci, alle persone, alle imprese, alle idee e ai capitali. Questi ultimi, sostenuti dalle nuove tecnologie, sono capaci di muoversi oggi a velocità supersonica verso i clienti, da ovest a est in un battibaleno. Non è una esagerazione. È sufficiente schiacciare un bottone nelle nostre sale operative per andare da Londra a Tokyo, da Shanghai a New York. Globalizzazione ha voluto anche dire nuovo regime della concorrenza. Vuol dire caduta delle barriere che proteggevano i business e proprio in quanto barriere, non consentivano a quei

business di crescere e di progredire verso nuove condizioni di equilibrio complessivo.

C'era un sistema protetto. Le banche raccoglievano depositi e concedevano prestiti. La logica era quella di dare i soldi subito sperando di avere indietro poi il più possibile. Gli istituti hanno avuto e hanno tuttora le loro difficoltà, è venuto a mancare il *markdown* sulla raccolta con cui ai miei tempi si realizzava la maggior parte del margine finanziario e il costo del rischio ha assunto dimensioni economiche rilevanti. In quel sistema protetto le assicurazioni facevano solo gli assicuratori dedicandosi alla copertura dei rischi. La logica era quella di incassare soldi subito sperando di restituirne poi il meno possibile. Certo, i bassi tassi non aiutano nemmeno le assicurazioni ma le compagnie, rispetto alle banche, hanno avuto forse meno difficoltà.

Sono due logiche diverse e opposte con una caratteristica tutta italiana per le assicurazioni: avere una distribuzione affidata in prevalenza agli agenti, figure professionali che praticamente non esistono in altri paesi. Ebbene con il nuovo regime della concorrenza, con la caduta degli steccati che proteggevano il business, oggi chiunque può vendere qualsiasi prodotto dovunque e a chiunque, purché in possesso dei requisiti di capitale richiesti.

Come sono andate le cose e come stanno andando

Le banche, seppur nella difficoltà di subire il cambiamento, si sono mosse con più determinazione sulla strada dell'ampliamento della loro attività, "invadendo" il campo che un tempo era solo delle compagnie di assicurazione. Lo hanno fatto anche per la necessità di bilanciare la pressione sul margine finanziario con il ritorno dai servizi. Le banche oggi vendono ai propri clienti prodotti e servizi assicurativi "fabbricati" dalle compagnie. Alcuni istituti, come Intesa Sanpaolo, hanno deciso di investire direttamente nel settore assicurativo. Vedremo cosa ne verrà fuori, come cambierà ancora il *playing field*. E le assicurazioni come stanno reagendo a questa invasione di campo da parte di quelle banche che sono entrate a piedi uniti nello spazio aperto dove tutti possono vendere tutto a chiunque? E ancora come stanno reagendo all'incursione prevista di altri operatori non assicurativi e non bancari - come Amazon, Google, Virgin e così via - capaci di vendere indifferentemente saponette, costumi da bagno e polizze.

Il ricorso alla tecnologia e all'innovazione sarà determinante negli anni a venire. La tecnologia svolgerà sempre più un ruolo fondamentale per raggiungere obiettivi di equilibrio, di ricavi, di patrimonio, di redditività. Attraverso l'uso appropriato delle risorse tecnologiche si può aspirare a competere alla pari, magari meglio, in un'arena aperta a ogni tipo di concorrenza. Le tecnologie sono un importante fattore di cambiamento. In pochi anni siamo passati dai computer di prima, seconda, terza, quarta generazione, a internet, alla banda larga, alla digitalizzazione. Per essere o rimanere competitive, le aziende di ogni settore hanno dovuto incorporare le tecnologie negli assetti organizzativi, nei

modelli distributivi, nei prodotti, anche per corrispondere alle attese di una clientela sempre più esigente. I clienti infatti, sostenuti da una migliore cultura di base, sospinti da una concorrenza sempre più agguerrita, vogliono di più e di meglio rispetto al passato. Non solo chiedono prodotti migliori ma anche consulenza, assistenza, proposte. Le tecnologie devono servire da necessario supporto alla nuova domanda. L'innovazione e la tecnologia, quindi, sono elementi centrali e strategici per l'intera società contemporanea in tutti i settori di business, compresi i più tradizionali tra cui si può annoverare anche quello assicurativo.



Una conferma di quanto innovazione e tecnologia siano fondamentali per competere e per crescere emerge anche dal *Global Attractiveness Index 2019*. Si tratta di uno studio realizzato da The European House - Ambrosetti in collaborazione con Aviva. L'indagine dimostra che il raggiungimento di una maggiore attrattività economica da parte del Sistema Paese si può conseguire solo attraverso investimenti in tecnologia, in innovazione e in pratiche sostenibili. Per me-

glio evidenziare l'importanza di questi temi basta pensare che nella classifica dei paesi più attrattivi l'Italia occupa la sedicesima posizione. Non male, ma neppure bene essendo in fondo alla classifica dei paesi più avanzati. Puntando sulla digitalizzazione il nostro Paese potrebbe guadagnare agevolmente almeno tre posizioni e un tredicesimo posto equivarrebbe a collocarsi stabilmente tra le nazioni più virtuose. Lo studio insegna inoltre che la crescita economica di un Sistema Paese è anche direttamente proporzionale allo sviluppo dei suoi settori produttivi nella finanza, nelle assicurazioni, nei servizi. La crescita economica è direttamente proporzionale cioè allo sviluppo della realtà che contribuiscono a comporre. Questo vuol dire anche che l'Industria Assicurativa deve farsi carico di realizzare condizioni adatte alla crescita. È un settore tradizionale di attività ma questo non esime dal guardare avanti verso un migliore equilibrio di mercato e di conto economico.

L'impegno preso da noi di Aviva è quello di continuare a sostenere investimenti che ci consentano di competere più efficacemente, di offrire ai clienti prodotti e servizi innovativi a più alto contenuto tecnologico. Occorre far leva su elementi nuovi rispetto al passato, che interessino in maniera sempre crescente i consumatori evoluti di oggi, in particolare i giovani che affrontano il mondo con logiche nuove. Mi riferisco ai temi della *sharing economy*, del digitale, del risparmio raccolto con nuove formule.

Le *web company*, maestre dell'innovazione, costituiscono anch'esse una minaccia. Come accade in tutti gli altri settori, anche le assicurazioni sono "condannate" a innovare. Chi non lo fa o lo fa male rischierà di essere sopraffatto dagli aspetti negativi della rivoluzione digitale: una maggiore efficienza operativa mal governata potrebbe anche minare la crescita di lungo periodo. Occorre dunque affrontare la rivoluzione in atto in maniera programmata e proattiva con strumenti e investimenti adeguati che consentano di trasformare potenziali problemi in vantaggi competitivi, che favoriscano la nascita di nuove figure professionali e consentano servizi più rapidi e completi per i consumatori.

L'evoluzione del settore assicurativo

Il settore assicurativo sta evolvendo velocemente in tutto il mondo e naturalmente l'Italia non fa eccezione. Se parliamo di cambiamenti e di *disruption*, termine oggi molto in voga, non possiamo prescindere dall'uso della tecnologia che negli anni a venire aiuterà a raccogliere informazioni e consentirà di offrire soluzioni sempre più personalizzate ai clienti.

Innovare il settore assicurativo

COIÀ, CREDONO I CLIENTI?

- servizi e prodotti personalizzati
- velocità di servizi e risposta

L'utilizzo di intelligenza artificiale e big data favoriscono l'utente finale, permettendo di personalizzare l'offerta e migliorare i servizi di prevenzione e gestione del rischio.



L'utilizzo di intelligenza artificiale e big data permetterà di proporsi meglio all'utente finale che nel tempo è cresciuto nelle sue attese, percepisce che è possibile migliorare gli aspetti della vita quotidiana e del lavoro. Comprende meglio rispetto al passato i temi della prevenzione e della gestione del rischio, ne è più consapevole. Proprio nell'area del rischio, l'intelligenza artificiale sta già portando un particolare contributo all'automazione dei processi nel settore assicurativo. Sono quelli relativi alle risposte alle domande dei clienti, all'analisi e alla definizione delle loro problematiche, soprattutto quelle più ricorrenti.

L'evoluzione del settore e l'avvento delle nuove tecnologie sta cambiando anche il ruolo della distribuzione. Gli agenti hanno risentito della caduta degli steccati indotta dalla globalizzazione. Avevano un territorio tutto loro. Oggi su quel territorio, non più difeso all'ingresso, sono chiamati a fronteggiare la concorrenza di *player* diversi, potenti e strutturati. Sono gli istituti bancari, realtà più snelle, operatori che offrono on line prodotti e servizi a condizioni molto competitive. Credo che il ruolo degli agenti continuerà comunque a essere importante. Negli anni i clienti hanno stabilito con loro rapporti di fiducia, di consulenza mirata e personalizzata. Penso che un discorso analogo valga anche per i broker assicurativi. Le banche e gli altri concorrenti non sono in grado almeno oggi di competere a tutto campo con loro, non hanno ancora la capacità di orientarsi tra i tanti prodotti e servizi che già esistono (e tanti ne nasceranno nei prossimi anni). La tecnologia anche qui potrà sostenere gli agenti nello svolgimento della loro missione. Occorre tuttavia riflettere sul modo con cui essi, pur sopportati dalla tecnologia, dovranno porgersi in un mercato che è diverso rispetto al passato.

Quale sarà il ruolo dell'agente in futuro?

Se saranno evolute e seguire le compagnie in questo percorso di innovazione, gli agenti continueranno ad essere fondamentali per:

Consulenza mirata

Rapporto di fiducia

Guida tra le novità di mercato



Io sono portato alla distinzione tra tre aree di attività, tutte assicurative certo, ma diverse fra loro. Mi riferisco all'assicurazione vita, all'assicurazione auto e ai rami elementari. Il segmento vita lo considero più che altro un prodotto a trazione finanziaria e in quanto tale di facile distribuzione da parte delle banche. Non è un caso che il grosso della produzione vita delle nostre compagnie sia sottoscritto da clienti che non sono delle compagnie. Sono clienti delle banche. Gli agenti hanno una loro quota di mercato che a mio avviso potrebbe aumentare solo nella misura in cui essi decidessero di estendere

il loro portafoglio anche a prodotti più propriamente finanziari. Ai tempi in cui ero in Unipol provai con un certo successo a percorrere questa strada. Un certo numero di agenzie (medie, medio grandi e grandi) si strutturano per essere agenzie assicurative e agenzie finanziarie. Stanno avendo ancora oggi ottimi risultati. Insomma, occorre allargare a mio avviso il campo d'azione. Se le banche hanno invaso il campo di azione assicurativo non sarebbe cosa sbagliato se gli assicuratori tentassero con le loro reti di posizionarsi, più di quanto facciano ora, nei campi più propri del mondo bancario. Il *level playing field* è disponibile per tutti. Vendere prodotti finanziari associati a prodotti vita rappresenterebbe un beneficio per la tenuta futura delle agenzie e per le imprese assicurative.

Quanto all'assicurazione auto sta diventando sempre più una *commodity* peraltro indotta da una legge che obbliga i proprietari ad assicurare le loro vetture. Come *commodity* diventa piuttosto facile, con le tecnologie applicate, costruire prodotti e venderli all'ingrosso. Le agenzie potranno continuare a vendere polizze auto e ci sono certamente clienti che non intendono prescindere dal rapporto diretto. Ma le banche e gli altri operatori *retail online* continueranno a guadagnare quote di mercato. Sono più preparati a vendere *commodity* attraverso forme di personalizzazione dell'offerta che derivano appunto dalla tecnologia piuttosto che dal rapporto diretto.

Rami elementari. Qui la musica è diversa: questa è l'area dove agenti e broker dovranno continuare a investire sulla centralità della loro offerta. Hanno un futuro davanti, in gran parte da scoprire. Le compagnie dovranno sostenerli attraverso opzioni tecnologiche applicate all'organizzazione interna, ai prodotti, alle strumentazioni di supporto alla vendita. Io sono convinto che il *no life-no motor* sia l'area sulla quale aziende, broker e agenti dovranno impegnarsi in futuro in maniera molto più significativa. Le motivazioni sono diverse. L'Italia è un Paese sottoassicurato. I nostri vicini europei vendono quasi il doppio rispetto a noi. Il sistema Italia deve impegnarsi per creare le condizioni affinché il gap con l'Europa si riduca e col tempo si azzeri. Nel nostro paese l'assicurazione è ancora considerata da molti un costo piuttosto che, come altrove, un investimento per una migliore qualità della vita e del lavoro. Ebbene le compagnie dovranno fare la loro parte per far comprendere l'importanza delle buone coperture, la necessità di assicurarsi e i benefici che ne derivano. Deve diventare un gioco di squadra di tutto il paese. Gli stessi organi di informazione devono svolgere un ruolo di rilievo. Le assicurazioni dei rami elementari sono prodotti complessi, da adattare come un vestito alla persona, all'azienda, alla famiglia. E gli agenti e i broker possono fare la differenza con la loro professionalità e la loro esperienza. Il mercato c'è, occorre solo svilupparlo. Anche quel gap con l'Europa sta lì ed è importante colmarlo.

Cosa facciamo in Aviva

Siamo coscienti che la strada del cambiamento dovremo percorrerla tutta. È un percorso legato a innovazione e tecnologia dal quale ci attendiamo di migliorare la nostra offerta e di acquisire se possibile qualche vantaggio competitivo nel nostro settore. Siamo consapevoli che gli altri gruppi assicurativi presenti nel paese agiscono e agiranno nella stessa direzione e non consentiranno a nessuno di avere vita facile.



Ma il ricorso all'innovazione e alla tecnologia è un modo per sfruttare meglio il potenziale informativo delle base dati, per definire un pricing più accurato, rendere il processo di gestione delle polizze più efficiente e più efficace, potenziare la prevenzione delle frodi. Per questo motivo Aviva ha investito per creare un team di data scientist che opera a livello globale. Lo abbiamo chiamato Quantum. I

risultati fin qui raggiunti, sono stati un significativo miglioramento del pricing dei prodotti auto e abitazione, con un impatto positivo in termini di *customer experience*. La fase di acquisto di una polizza è diventata più veloce e allo stesso tempo più chiara. L'esempio più concreto di come la tecnologia abbia contribuito al miglioramento della gestione della polizza, portando con sé anche l'apprezzamento del consumatore, è l'introduzione di un servizio di videoperizia via *smartphone* per la gestione dei sinistri della polizza abitazione.

VIDEO PERIZIA: La tecnologia al servizio del cliente

IN CASO DI SINISTRO



Il cliente ha disposizione la video perizia via smartphone che semplifica e velocizza la gestione dei sinistri casa/auto più frequenti.

Dopo aver denunciato il sinistro il perito verificherà i danni tramite una videochiamata e procederà alla liquidazione più rapidamente.



Il servizio è già disponibile nelle principali regioni italiane.

Grazie a questo servizio il perito è in grado di identificare i danni tramite una videochiamata. Procede alla liquidazione più rapidamente e si riducono i tempi e i costi. Migliora la relazione con il cliente. Non è niente di trascendentale ma certamente è una cosa pratica e utile. Infine, Aviva ha lanciato all'inizio del 2019 AvivaPlus, un'infrastruttura *digital native* pensata al fine di sfruttare al meglio le potenzialità delle tecnologie digitali. Le caratteristiche distintive di AvivaPlus sono velocità di esecuzione, digitalizzazione al servizio dell'utente, flessibilità e semplicità di utilizzo. Diamo al nostro cliente la possibilità di ottenere la soluzione più adatta a

lui, con l'opzione di poterla cancellare o modificare in qualunque momento. Offriamo al contempo una serie di servizi come la firma elettronica, i pagamenti digitali, la digitalizzazione della documentazione cartacea che ora può essere gestita via mail. Sono temi attorno ai quali tutto il mondo assicurativo sta lavorando. Noi da parte nostra crediamo di migliorare in semplicità e in flessibilità di offerta. Pensiamo che sia un passo obbligato verso una migliore *customer experience* e di conseguenza per un futuro migliore per noi stessi, per chi lavora con noi, per i nostri clienti.

AVIVAPLUS: un nuovo modo di fare assicurazione

