

Evoluzione della mobility e implicazioni sull'Industria Assicurativa



Roberto Bosisio
Partner Boston
Consulting Group

Ringrazio a nome di Boston Consulting per l'invito a essere presente a questo evento. Vorrei fare con voi una riflessione su come sta evolvendo il mondo della *mobility* e in particolare sul quale sono le implicazioni e il ruolo che le assicurazioni avranno in un mondo futuro della *mobility*.

Il mio sarà uno sguardo d'insieme che abbraccerà non soltanto il punto di vista assicurativo ma anche dal punto di vista dell'altro grande *player* della *mobility* che sono le case automobilistiche. Farò leva su una serie di esperienze che abbiamo avuto con loro, ovviamente con tutta la *confidentiality* del caso.

Sono esperienze che ci hanno fatto capire cosa le case automobilistiche si aspettano, dove stanno andando, dove vogliono effettivamente fare i soldi. Penso che questo possa essere molto utile per avere una prospettiva di come poi l'assicurazione in questo dominio potrà effettivamente collocarsi.

Faccio una breve parentesi sul tema degli ecosistemi, che magari è un po' didascalica ma penso possa essere utile. Perché parliamo di ecosistemi e che cosa vuol dire ecosistema?

Il mondo dei clienti ormai si articola sui bisogni. Tutti parliamo di andare a offrire servizi, polizze, qualsiasi cosa in qualsiasi *industry* centrata sui bisogni dei clienti. Questi possono essere clusterizzati in quelle che sono delle nicchie di bisogno. C'è un bisogno di mobilità, c'è un bisogno di una casa, c'è un bisogno di star bene, di essere in salute. E quindi è giusto pensare alla *mobility* come uno degli ecosistemi, come uno dei bisogni chiave dell'uomo che però in un'ottica di ecosistema non può essere più gestito come una volta quando la *mobility* era l'auto che compravo da BMW, l'assicurazione la compravo da un *player* assicurativo e per le riparazioni mi rivolgevo a una rete di assistenza dedicata, eccetera eccetera.

Quello che sta succedendo diciamo all'interno di questi ecosistemi, andando in un'ottica di bisogno cliente, è che sempre di più al loro interno c'è un *player* che funge da *orchestrator*, che integra l'offerta e va a offrire un servizio integrato. Quindi nell'ottica di *mobility* sono di fronte a un'offerta in cui non devo più, come cliente, costruirmi tutti i vari pezzettini ma vado a otte-

nere un'orchestrazione di servizi in modo tale da avere tutti i bisogni coperti (fig. 1) da un solo *player*. Questa è la definizione che abbiamo noi di ecosistema, che ovviamente ha delle implicazioni importanti. Se parliamo di ecosistema vuol dire che parliamo di offerte integrate, vuol dire che parliamo di cliente sempre connesso, a cui è possibile dare i servizi in ogni momento. E soprattutto parliamo di qualcuno che orchestra tutto ciò centralmente.

La *mobility* è già un ecosistema in cui il cliente vuole un'offerta integrata e vuole assicurazione, benzina, autoservizi e manutenzione tutto insieme. Se guardiamo a cosa sta succedendo all'interno del sistema *mobility* diciamo

che ci sono alcuni trend che stanno cambiando le carte in tavola. In parte li abbiamo già sentiti stamattina nella presentazione di Arval. Da un lato c'è un tema tecnologico per cui le macchine sono sempre più connesse, si va verso i veicoli a guida autonoma. Dall'altra c'è un tema di domanda dove i consumatori hanno la tendenza a cercare un'offerta integrata che soddisfi un bisogno - guardate per esempio il *car-sharing*. In altre parole la *mobility* stia diventando un ecosistema.





Se andiamo a un livello inferiore (fig. 2) abbiamo provato a strutturare quali sono gli assi di trasformazione di questo ecosistema di mobilità. In maniera molto semplificata quello che vediamo sono due assi di cambiamento che poi si riferiscono ai trend di cui dicevo prima. Da un lato c'è un tema tecnologico. L'evoluzione tecnologica sta cambiando il modo di cui modo in cui la mobilità funziona. Dall'altro c'è un tema, invece, di attitudine del cliente. È quello che abbiamo chiamato *ownership model*.

Ad oggi troviamo una situazione in cui l'auto non è connessa. Vi sono tipicamente, in Italia molto più che in altri Paesi, dispositivi telematici *aftermarket* tendenzialmente montati sulle auto che ti danno connettività. Ma che non sono parte, diciamo, dell'auto. Dall'altra parte abbiamo la prevalenza di mercato, quantomeno storicamente l'avevamo, di proprietà della macchina. Siamo nel *today business* (fig. 2). Cosa sta cambiando? Da una parte la tecnologia ci propone le auto connesse. Nella slide ho scritto due o tre anni ma sta già arrivando in questi mesi con i principali *player*. In una prospettiva un po' più lunga, 10-15 anni, seguirà l'auto autonoma, la Rolls Royce che abbiamo visto nel video di stamattina.

Poi abbiamo un modello di consumo diverso. Ad oggi la maggior parte delle auto sono di proprietà, c'è forte attenzione su un aumento delle flotte di *rental*. Il tema del *long term rental* come passaggio dal *leasing* alla *subscription* sicuramente è fondamentale per molti *player* del settore sia di *rental* che di *automotive*. Arriviamo così a modelli più *disruptive* di *mobility* come il *car sharing*, tutti i temi di Uber eccetera, che sono l'utilizzo a servizio. La *mobility* effettivamente sta evolvendo e lo sta facendo rapidamente, da un lato perché la tecnologia rende possibili macchine sempre più capaci di fare cose articolate e di collegarsi al modello ecosistema, dall'altra perché i clienti erano abituati a tenere una macchina in media in Italia 10 anni mentre molti stanno ora andando verso un modello a *subscription* mensile e con un *look* in a 1-2 anni. E poi c'è tutto il tema di *mobility* che vuol dire utilizzo per 10-20 minuti, per quanto insomma è necessario. Sul lato della tecnologia l'evoluzione è tale per cui le *connected car* sono quasi una realtà. Probabilmente, invece, la *autonomous car* ci metterà tanto ad arrivare, 15 anni abbiamo detto.

Quindi due assi sono collegati e la tendenza sarà quella di un'evoluzione dei consumatori e della tecnologia. Ma cosa è lecito attendersi dal lato delle case automobilistiche? Come si muoveranno alla luce di questi anni?



Fino ad oggi le grandi case automobilistiche hanno pensato di costruire una macchina per venderla con un business che, tra alti e bassi, è abbastanza sostenibile. E l'assicurazione in Italia si è evoluta molto sul tema della telematica andando a offrire servizi di *connected insurance* tipicamente *aftermarket*, con le famose scatole nere. Ma adesso che cosa succede? Il primo cambiamento è quello delle *connected car*. Guardandola con gli occhi delle case costruttrici, la BMW piuttosto che la Mercedes di turno come capitalizzano l'investimento di avere una macchina connessa? Senza andare nel super dettaglio le grandi case stanno facendo un investimento forte in macchine connesse ma in realtà è un investimento che fanno

investimento di avere una macchina connessa? Senza andare nel super dettaglio le grandi case stanno facendo un investimento forte in macchine connesse ma in realtà è un investimento che fanno

perché tutti lo fanno e al momento i ricavi da servizi aggiuntivi, che sono servizi di localizzazione, di diagnostica automatica o di *emergency* sono tutti i servizi che sono o *embedded* dentro il prezzo della macchina che è la prima riga che vedete nella slide (fig.3). Oppure, se sono praticamente delle *service fee*, rappresentano meno del 5 per mille del valore effettivo della macchina e dei suoi ricavi. Se dunque mi metto per un attimo la tuta blu da metalmeccanico non sono sicuro che l'investimento in *connected car* si ripaghi al 100 per cento. E questo in un mercato, quello dell'*automotive*, che è saturo e si fa fatica ad andare avanti. Qual è la soluzione? Ovviamente non la sappiamo ma l'idea di molti *player* è quella di dire: ho una situazione di business dove dai servizi connessi non estraggo sufficienti ricavi, ho una pressione sempre più forte e ho una rete di vendita basata su un numero abbastanza alto di concessionari. In Italia ci sono 5000 concessionari. Forse questi dati non sono aggiornati ma se anche fossero 4000, come ho sentito dire oggi in alcuni interventi, vorrebbe dire comunque che c'è un concessionario ogni due comuni italiani. C'è un tema di sostenibilità dal punto di vista delle case automobilistiche. Pensano che per reggere debbono trasformare i concessionari sempre di più in *body shop* e quindi in *retail shop*. Cioè dovranno vendere, dovranno fare showroom ma dovranno mantenersi grazie al mondo delle riparazioni. Tendenzialmente l'idea è quella di utilizzare il dispositivo connesso per cortocircuitare il più possibile la vendita con l'*aftermarket*, con le riparazioni. E, che ci piaccia o no, l'assicurazione è un po' nel mezzo. Nel senso che se io, casa automobilistica, voglio incorporare nel mio perimetro anche il business delle riparazioni devo per forza quantomeno pensare a come gestire il modello assicurativo. La macchina è connessa, posso vendere l'assicurazione direttamente al momento della vendita, voglio gestire il post vendita e di conseguenza c'è un forte punto di contatto tra le case automobilistiche e le assicurazioni, con il rischio che le case automobilistiche si prendano non soltanto il modello distributivo perché se la macchina è connessa l'assicurazione è probabilmente già *embedded*.

Si prenderanno anche altri pezzi della *value chain* oppure no? Prima di affrontare questo aspetto vi presento qualche caso che abbiamo effettivamente studiato. In Germania per esempio abbiamo supportato una casa automobilistica che si propone di costruire un interfaccia digitale in cui non solo la macchina è connessa all'inizio e ha già un'assicurazione. Ma poi tutta la gestione del cliente la fa praticamente la casa automobilistica e, di conseguenza, anche la segnalazione di sinistro, anche la *redirection* al centro convenzionato di riparazioni è tutto fatto dalla casa. Questo non vuol dire che l'assicurazione non c'è più ma vuol dire semplicemente che l'assicurazione in questo caso era è il *backbone* di *risk management* che sta effettivamente dietro e che si prende effettivamente i rischi. Diciamoci la verità, non è ruolo che vogliamo giocare nel futuro in quanto è un ruolo molto più piccolo di quello che le assicurazioni del mondo *motor* svolgono attualmente.

Se prendo l'altro asse cui prima accennavo, sul passaggio dall'auto di proprietà alla *new mobility*, si stima che nel 2030 la metà delle auto in Italia saranno flotte. Potrebbe essere una buona notizia per le compagnie però c'è anche da considerare il ruolo che svolgono le grandi aziende di *long term rental* o le grandi aziende automobilistiche o le grandi aziende tecnologiche che offrono servizi di *subscription*.

4



Vi mostro la proposta di Volvo *all inclusive* dove c'è dentro anche la kasko con franchigia €150 (fig. 4). Quello che voglio dire è che nel modello di *car sharing* o di noleggio lungo termine il momento della vendita è nelle mani del *player* che gioca la partita di *mobility*. Con il passaggio alle auto connesse e il passaggio al modello a *subscription* i *player* di *mobility* cercheranno maggiormente di vendere l'assicurazione e per la loro profittabilità si sforzeranno di gestire i sinistri, le riparazioni e, più in generale, l'*aftermarket* in modo tale da avere una sostenibilità del loro conto economico. In questo scenario che può essere considerato abbastanza minaccioso non è detto che non ci siano opportunità per le assicurazioni.



BCG ha provato a ragionare su quali sono le opportunità per assicurazione in questa situazione in cui la distribuzione e il post-vendita sono molto vicini alle case automobilistiche. Abbiamo provato a schematizzare possibili strategie da parte delle compagnie e ne abbiamo individuate quattro (fig. 5). Le prime due strategie si pongono l'obiettivo di mantenere la relazione con il cliente. Fa niente che la macchina sia connessa, fa niente se Volvo lancia Volvo Car. Gli assicuratori che percorrono questa strada si sforzano soprattutto di mantenere connessa la relazione con il cliente. Per farlo vi sono due modalità. La prima è quella di sfruttare i servizi *Over the Top*. Da qui al 2025 tutti i servizi di connettività non saranno per forza *embedded* sulla macchina. Prima guardavamo la presentazione di Arval ma il fatto che non si usi più lo *smartphone* al 100% e che tutto sia installato nella macchina onestamente lo vediamo un po' come l'orizzonte dei veicoli autonomi al 2030-2035. Quindi rimane uno spazio importante di servizi *retail* che possono essere il pagamento del parcheggio, l'area C, il Telepass che sono tutti i servizi che consentirebbero alla compagnia di avere un contatto diretto col cliente anche qualora per l'assicurazione dovesse passare attraverso la casa automobilistica perché comunque può pilotare questi servizi attraverso uno *smartphone*, attraverso altri canali, sono servizi ancillari e che di conseguenza possono dargli questa relazione con i clienti.



Una seconda strategia (fig.6) che vediamo è quella di dire: "La *mobility* gioca un ruolo anche sul tema sinistri, allora entriamo anche noi nella *mobility*". E così abbiamo esempi anche in Italia di assicurazioni che hanno lanciato business di *long term rental*. Se dunque lo scenario è quello di avere un rischio disintermediazione nella distribuzione io lo fronteggio prendendo una quota della distribuzione è in questo modo vado a prendermi l'indotto assicurativo di quella fetta del mercato. Soprattutto in Nord Europa, abbiamo qualche esempio di assicurazioni che sono lanciate non solo nel *long term rental* ma anche nel business del *car sharing* in modo tale da avere effettivamente tutto l'indotto al fine di mantenere la relazione con il cliente finale. In questo modo la compagnia si propone di non essere soltanto un *carrier* del rischio ma di giocare un ruolo più ampio.

Ci sono anche strategie alternative (fig. 7) in cui una compagnia prende atto della volontà della casa di *automotive* di proporre macchine connessi che ovviamente includono l'assicurazione e la gestione dei sinistri per un tema, come abbiamo visto, di profitabilità. Però l'assicurazione ha una rete sul territorio probabilmente più forte dei 4000 concessionari di cui prima abbiamo parlato. Inoltre è probabilmente più agganciato a quegli stessi dealer di quanto non lo siano le case costruttrici. È una situazione che si verifica spesso in Italia, per ragioni storiche. In questo contesto un'assicurazione può proporre una divisione dei ruoli in cui la distribuzione la fa la casa automobilistica che addirittura mi aiuta a vendere le mie polizze. Poi, però, per tutto il post vendita e tutto quello che succede dopo, la compagnia mantiene la relazione con il cliente. Aiuta la casa automobilistica a portare volumi sui tuoi

7



8



centri di riparazione, sui suoi dealer consociati in modo tale da non perdere il vantaggio di avere la macchina connessa. Tuttavia è l'assicuratore che gestisce tutto quello che arriva dopo la vendita. Naturalmente è una strategia alla portata delle compagnie che hanno le *capability* per metterla in pratica. Parlo di telematica, di dati, parlo di rete sul territorio. Insomma di tutte le *capability* che servono per fare da partner di un'*automotive* in cui è l'assicuratore a dettare le regole e decide effettivamente cosa fare.

Una quarta strategia (fig.8) che abbiamo riscontrato nel mercato è quella che potremmo definire "dell'ultima spiaggia" anche se per me non lo è. L'abbiamo visto adottata soprattutto da parte di riassicurazioni. Anche se l'*automotive* chiede all'assicuratore di fare soltanto il *risk carrier*, anche se l'*automotive* vuole gestire il cliente dalla vendita al postvendita ai sinistri e io quel cliente non lo vedo mai, i dati - per motivi di tariffa e gestione dei sinistri - devono passare in ogni caso dall'assicuratore e se alla fine quest'ultimo fa semplicemente da *backbone*, da *back-office* può comunque farlo per la casa automobilistica A, per la casa automobilistica B e per la casa automobilistica C. Magari non soltanto in Germania ma anche a livello globale. Per questa via si entra in un tema di *data monetization* che può essere effettiva-

mente interessante, dove la strategia è quella di accettare la perdita della relazione con il cliente e di essere ridimensionati, e l'assicuratore entra in un gioco diverso, quello della *data monetization*, che la singola casa costruttrice non può fare o il singolo *player* di *new mobility* non può fare perché è marginale. Inoltre c'è anche un tema molto forte di regulation da tenere presente e di quello che succederà in futuro da un punto di vista di *security*. Giocando un ruolo trasversale di dati a livello di sistema l'assicurazione potrà svolgere un ruolo fondamentale quando si apriranno - e si apriranno a breve secondo noi - tematiche di sicurezza, tematiche di regolamentazione per quanto riguarda le *smart city* eccetera eccetera. Non abbiamo un'indicazione su quale sia la strategia migliore ma quello che ci tenevo a passarvi in questo *speech* è la nostra idea su come vediamo evolvere il mondo della *mobility* e come secondo noi deve evolvere il ruolo della *motor insurance auto* in modo che questa rimanga rilevante nel nuovo contesto che ho cercato di descrivere.

spetto della privacy, così come dovranno essere concordati nelle opportune sedi istituzionali i livelli di accesso e il relativo utilizzo e per ultimo, ma non meno importante, dovranno essere corredati da alti livelli di sicurezza. Ci siamo permessi di definirla l'alba del "pianeta delle macchine" in quanto quello che prima poteva essere considerata una chimera, si sta effettivamente realizzando con la disponibilità sui mercati di tecnologia e sensoristica di dimensioni sempre più contenute. Tali dimensioni ovviamente impattano sui costi che diventano più accessibili e, inoltre, necessitano sempre meno di energia elettrica, disponendo di batterie con autonomia sempre più elevata. Questo ovviamente crea un nuovo scenario.



L'attuale scenario è di circa un miliardo di sensori, ma entro il 2020 si prevede (fig. 3) una crescita esponenziale. Saranno posizionati e integrati circa 30 miliardi di sensori, tra cui il primo di tutti è quello che abbiamo in tasca: è il nostro cellulare. Esso è ormai capace di rilevare il numero dei nostri passi, i battiti cardiaci, di misurare la pressione sanguigna e molto altro. Da tempo sono inoltre in atto sperimentazioni per rendere intelligenti semafori, ponti, telecamere di sicurezza, autoveicoli, abitazioni e lampioni per illuminazione. Un altro esempio concreto di sperimentazione in atto a Milano vede impegnate l'AMSA (azienda municipalizzata addetta alla gestione dell'immondizia) e l'A2A

(azienda energetica), che hanno dotato i cassonetti di appositi sensori in grado di rilevare il livello di riempimento, consentendo così una raccolta mirata dei rifiuti, che in termini concreti si traduce in un risparmio di tempo e carburante non dovendo i camion preposti girare tutta la città, ma raggiungere solo i punti ove i cassonetti sono effettivamente pieni. Ciò riduce inoltre l'impatto ambientale derivante da una minore immissione di polveri sottili. Ricordando il suggerimento del collega Chové intervenuto stamane che suggeriva di prestare maggiore attenzione alla valorizzazione dei prodotti italiani - in quanto a promozione e marketing in effetti, in Italia dovremmo migliorare ed essere capaci di valorizzare al meglio i nostri prodotti e le nostre capacità - spero vogliate perdonarmi un piccolo motto di nazionalismo se ricordo che il primo contatore digitale è stato realizzato nel nostro Paese, da azienda italiana, poi è stato distribuito in Francia, in Inghilterra e nel resto del mondo. Un'altra eccellenza italiana dimenticata. Tornando al tema, oggi abbiamo sensori in grado di misurare una sempre crescente tipologia di "grandezze fisiche". Ci sono sensori in grado di misurare il pH all'interno di strutture metalliche, quindi in grado di monitorare lo stato di acidità e di corrosione dei metalli all'interno delle strutture portanti. Facile immaginarne l'utilizzo concreto, basti pensare a un impiego in termini di sicurezza dotando ponti e strade di sensori in grado di avvisare per tempo, che ad esempio il cambio di acidità all'interno delle strutture portanti potrebbe aver generato un inizio di corrosione con rischio di cedimenti, crolli o smottamenti. Sempre più la tecnologia diviene funzionale e utile nel vivere quotidiano. Nel 2021 si prevede che i 30 miliardi di sensori installati trasmetteranno circa 2 milioni di informazioni al minuto. AGCOM (authority per le comunicazioni) ha rilevato che nel 2018 il 94,4% della popolazione italiana ha copertura ADSL e circa il 60% accede alla banda larga, dato estremamente importante e funzionale perché senza tutti questi bei servizi sarebbero di fatto inutilizzabili.



comunicazioni) ha rilevato che nel 2018 il 94,4% della popolazione italiana ha copertura ADSL e circa il 60% accede alla banda larga, dato estremamente importante e funzionale perché senza tutti questi bei servizi sarebbero di fatto inutilizzabili.

Dopo aver analizzato i nuovi scenari figli della nuova tecnologia, vorremmo condividere con voi la risposta al quesito che credo sia logico porsi, e cioè quanto in concreto potrà effettivamente beneficiarne l'Industria Assicurativa e, ancora, con quali prodotti e servizi potrà rispondere alle nascenti attese del consumatore finale?

Di seguito abbiamo abbinato tecnologia esistente a possibili coperture assicurative, fornendo in alcuni casi anche esempi concreti da noi gestiti.