

Insurtech: come agevolare ed efficientare il modello operativo dell'assicuratore



Pedro Bernardo Santos
Direttore Generale
G-Evolution Srl

Buongiorno a tutti. Ringrazio dell'invito il presidente Franco Curioni. Come lui sa non preparo mai la relazione, vado sempre a braccio e quindi lo ringrazio per la fiducia perché non sa mai che cosa vengo a dire. Rispetto all'anno scorso vorrei fare un intervento un po' diverso: portare una considerazione e tre riflessioni che derivano dalla mia esperienza che ho maturato in questi due anni nel gestire questa compagnia su cui vorrei avere un po' la vostra opinione. Groupama mi ha dato un'opportunità veramente interessante a rischio di diventare bipolare perché sono il direttore generale di G-Evolution che è una *insurtech* e allo stesso tempo faccio parte del comitato direttivo della compagnia. Questo è molto interessante però chiaramente, per così dire, ho un piede in due staffe. Questa esperienza mi ha fatto imparare tre cose che vorrei condividere con voi oggi. La forma in cui vorrei strutturare le mie riflessioni prende spunto da un'intervista che ho letto recentemente di uno dei massimi esponenti dell'*insurtech* che si chiama Peter Thiel. È stato uno dei fondatori di PayPal e poi co-fondatore di tante altre *startup* di successo. Quasi un anno fa ha pubblicato un libro che mi ha colpito molto che si intitola "*Competition is for Losers*", la competizione è per i perdenti. Questa è un'affermazione sulla quale non so se sono d'accordo o no, ma che mi ha fatto riflettere molto. Il libro parte di una premessa dove Peter dice: "come investitore investo soltanto in quei business che diventano monopoli perché generano dei profitti straordinari". Lui parla delle compagnie come Google, Facebook che in realtà sono monopoli di fatto, cioè sono compagnie che generano dei profitti straordinari perché si posizionano nel mercato in forma diversa ma comunque dominante. Google è un motore di ricerca e detiene il 75% di quota di mercato e per quello genera profitti straordinari. Questa per me è una cosa molto particolare perché in un certo senso definisce un po' la filosofia dell'*insurtech* che secondo me potrebbe creare anche un circolo vizioso.

Tre settimane fa sono stato alla conferenza *Insurtech Connect* a Las Vegas dove sostanzialmente erano presenti venture capitalist e banchieri, persone molto intelligenti che vengono dalle migliori università americane. Tutti spinti dalla voglia di fondare una compagnia di successo e diventare miliardari. Questo è interessante per - diciamo - la relazione tra l'*insurtech* che in realtà dovrebbe essere il *challenger* e l'*incumbent* come possiamo considerare le grandi compagnie. Per loro è veramente difficile attrarre il talento perché i ragazzi che a 21 anni escono da Stanford o dall'Mit preferiscono andare a lavorare a Facebook che li paga €250000 quando sono neo laureati. Questa è la realtà dell'*insurtech*. Qual'è l'insegnamento che ne possono trarre le compagnie tradizionali o *incumbent*? Non sono d'accordo con Peter Thiel ma invece sono molto impressionato dalla metodologia del libro. Lui - afferma esplicitamente nel libro - scrive dieci provocazioni che derivano dalla sua esperienza ma che non sono condivise dalla maggioranza delle persone. Oggi con voi vorrei fare lo stesso, esponendovi tre convinzioni basate sulla mia esperienza degli ultimi due anni per quanto le persone spesso non sono d'accordo con me. Quindi vorrei lanciare questa provocazione e vedere qual è la vostra opinione. E poi illustrarvi che cosa stiamo facendo in G-evolution, quali sono gli obiettivi che abbiamo raggiunto e che vogliamo fare per il futuro.

La prima provocazione è la seguente: per me l'obiettivo numero uno dell'amministratore delegato di una compagnia *incumbent*, di un *player* tradizionale, non dovrebbe essere il *combined ratio*, il *loss ratio*, l'*expense ratio*. Il principale obiettivo dovrebbe piuttosto essere quello di trattenere il talento e trovare nuovo talento. Dovrebbe essere questa la priorità strategica della compagnia. La seconda provocazione è che un'iniziativa *insurtech* deve portare profitto dopo il primo anno. È sbagliato pensare di investire e di giungere al profitto tra 10 anni. Se tu metti in piedi una iniziativa innovativa nell'*insurtech* e non porti profitto nel primo anno per la compagnia lo stai facendo male. La terza provocazione è questa: quando generi un'innovazione, crei qualcosa di nuovo e ottieni un vantaggio competitivo questo deve andare sul mercato ed essere venduto. Lo devi rendere di-

sponibile al mercato. Trattenere per sé il vantaggio competitivo è un errore perché sparisce dopo pochi mesi. Quello che dovresti fare, appunto, è renderlo disponibile al mercato. Queste sono le tre provocazioni che oggi vi volevo proporre e vorrei illustrarle con tre slide su che cosa stiamo facendo a G-Evolution, quali sono gli obiettivi che abbiamo raggiunto nel primo anno e che cosa vogliamo fare dopo.

Noi vorremmo aiutare Groupama a realizzare nel futuro il modello di business rappresentato da questa slide (fig.1).



Che cosa succede quando metti a confronto gli *incumbent* con i *challenger*? Che cosa fanno molto bene le *startup* innovative finanziate dai *venture capitalist* con i neo-laureati del Mit (Massachusetts Institute of Technology)? Loro hanno il talento, hanno tantissimo talento. Che cosa hanno invece le compagnie tradizionali? Hanno i dati. L'80% delle informazioni disponibili nel mondo è privato e sta nelle banche dati delle compagnie tradizionali. Soltanto il 20% dell'informazione è pubblico. Le compagnie detengono questa massa di dati, ma non la usano. O la usano poco. Qual è secondo me il vantaggio competitivo delle compagnie tradizionali in confronto con i nuovi *challenger*? Mettere a fattore comune tutte le informazioni che hanno a disposizione nelle compagnie, sia pubbliche sia private, per trasformare i processi di business. In un certo senso definire e trovare gli stimoli giusti con tutte le persone della compagnia.

Se pensiamo alle persone che lavorano con me in G-Evolution, la maggior parte sono matematici, fisici, ingegneri. Cosa motiva veramente queste persone? Credo siano affascinati dalla possibilità di risolvere problemi complessi. Non è il guadagnare più soldi. Per me la leva per trattenere le persone è proporre loro ogni giorno problemi complessi da risolvere. Allora per me nelle compagnie tradizionali, senza andare a parlare dei massimi sistemi su che cosa succederà nel mondo tra vent'anni, ci sono problemi enormi da risolvere che emozionano le persone che in teoria potrebbero voler lavorare per creare il nuovo monopolio del futuro. Bisogna incentivare queste persone. Questo ha qualcosa a che vedere con la prima provocazione che vi ho lanciato. Perché trattenere e attrarre nuovi talenti dovrebbe essere la priorità principale delle compagnie tradizionali, se vogliono avere successo nel futuro? Perché in realtà le compagnie tradizionali il business già ce l'hanno. Hanno i clienti, i ricavi, i dati. Quello che serve loro è trattenere il talento buono che hanno e attrarre nuovo talento per poter usufruire di quei dati e migliorare la compagnia.

Veniamo alla seconda provocazione. Un'iniziativa innovativa dovrebbe portare profitto immediatamente, non dovremmo aspettare 5 anni. Con G-Evolution siamo partiti 24 mesi fa, la piattaforma è stata costruita

quando sono venuto qui a Cap Ferrat l'anno scorso. Quindi siamo operativi da 12 mesi e questa slide (fig.2) dimostra che G-Evolution ha portato un beneficio netto per Groupama dopo 12 mesi dell'operazione. Poi vedremo dei numeri più concreti però vorrei soltanto darvi qualche numero e non vorrei farlo io che faccio parte di G-Evolution. Vorrei chiedere al mio collega di Groupama Paolo De Luca, respon-

2



sabile degli acquisti della compagnia, di darci un dato su qual è il valore concreto che questa *insurtech* ha portato in 12 mesi operando all'interno della compagnia.

Paolo De Luca

Buongiorno. Come diceva Pedro, da poco sono passato da G-Evolution a Groupama. Quindi anche da parte mia c'è questo bipolarismo, ma è importante perché dopo 12 mesi riscontriamo dei risultati effettivi. Abbiamo risparmiato circa il 50% sui costi di assistenza legati alla telematica e questo sfruttando diversi fattori. Stiamo parlando tanto di *big data* e l'analisi di questi dati attraverso algoritmi - parliamo soprattutto di validazione di *crash* e quant'altro - ha prodotto risultati importanti. Soprattutto quello che abbiamo fatto è stato integrare una serie di fornitori, ad esempio quello di *assistance*, realizzare un *customer care* nostro che abbiamo al nostro interno e che ci ha consentito non solo di arrivare a questo 50% di guadagno netto su costi di assistenza ma anche di migliorare il servizio e oggi ne abbiamo un riscontro. Si può fare tanto altro ma questa è la nostra base di partenza, perché offrire assistenza al cliente significa che noi in seguito a un *crash* attiviamo subito l'assistenza, parliamo con il cliente ed entriamo in contatto con lui, entriamo nell'ambito del sinistro, lo possiamo indirizzare verso una carrozzeria convenzionata. Il risparmio che si può conseguire attraverso questa integrazione e all'utilizzo dei dati può incrementare quella quota del 50% di cui vi dicevo prima. Grazie per l'attenzione e ridò la parola a Pedro.

Pedro Bernardo Santos

Mi piace questo esempio perché è un insieme tra risparmio dei costi e miglioramento del servizio al cliente. Prima di passare al prossimo punto vorrei dare qualche altro numero. Da meno di un anno stiamo iniziando il processo per Fnoll, *first notice of loss*, che incrementerà la velocità di apertura dei sinistri e stiamo riscontrando un 15-20% di incremento di identificazione delle frodi con un 50% di contrasti. Tutto ciò sta incidendo già oggi nella *loss ratio* della compagnia quindi ci sono dati concreti di impatto.

Il terzo punto di cui vi volevo parlare è quello di rendere disponibile l'innovazione al mercato. Come sicuramente quasi tutti voi sapete il 19 settembre scorso Groupama ha annunciato una partnership commerciale con IBM (fig. 3) grazie alla quale andremo a rendere disponibile al mercato l'innovazione che abbiamo generato insieme.

G-EVOLUTION HA SIGLATO UN ACCORDO DI PARTNERSHIP CON IBM PER PORTARE SOLUZIONI INNOVATIVE SUL MERCATO.

Questi sono i principali vantaggi già osservati dall'inizio del progetto:

- La riconversione sia verso i servizi che clienti, sia verso il mercato assicurativo, ha permesso di installare e aumentare di 20 PPT con una distribuzione dei benefici pari a 2x OVT.
- Risultato del 2018 di aumento del 50% di redditività rispetto ai costi legati al customer care pari al 50%, con un forte miglioramento del servizio.
- Riduzione della spesa operativa applicata attraverso il stato rispetto un incremento del 15% del tasso di sostituzione di nodi tempo, su un ritorno di aumento del 100% del tasso di cambio.
- È infine prevista un miglioramento continuo dell'efficienza della macchina applicata ai servizi grazie alla trasformazione del sito a fibra, che permetterà di evitare ulteriori problemi di gestione server e infrastruttura.



La società, unendo il suo know-how e l'esperienza accumulata nel settore assicurativo, ha permesso di portare sul mercato soluzioni innovative e scalabili, che consentano di generare valore in un anno e poi scalare. La collaborazione permetterà di tendere anche ad asservire:

- Con i risultati positivi sulle modalità di guida già realizzate, con una significativa riduzione dei costi di gestione e di gestione del rischio, si è creato un ecosistema di servizi che consentirà di migliorare l'efficienza della macchina applicata ai servizi grazie alla trasformazione del sito a fibra, che permetterà di evitare ulteriori problemi di gestione server e infrastruttura.
- Riduzione della spesa operativa applicata attraverso il stato rispetto un incremento del 15% del tasso di sostituzione di nodi tempo, su un ritorno di aumento del 100% del tasso di cambio.

Nella slide sono riassunti in sintesi i contenuti dell'accordo, i risultati raggiunti da G-Evolution nel 2018-2019, gli obiettivi del partner commerciale e cosa vorremmo fare insieme nel futuro. È la dimostrazione pratica del mio assunto iniziale. Una volta generata un'innovazione, se la vuoi rendere scalabile e vuoi generare valore devi creare un ecosistema, fare una *partnership* con altre compagnie che ti consentano di rendere scalare il progetto. Per generare valore non bisogna investire centinaia di milioni di dollari e aspettare 10 anni. Bisogna invece dimostrare di essere in grado di creare valore in un anno e poi scalare. Non servono miliardi di investimenti per rendere un'iniziativa *insurtech* profittevole e interessante per il mercato. Scalare da soli è difficile. Occorre trovare partner che ti aiutino a farlo.

Termino il mio intervento su cosa faremo dopo. Innanzitutto un piccolo riassunto di cosa abbiamo raggiunto in un anno: riduzione dei costi dell'assistenza, miglioramento del servizio, incremento dell'identificazione della frode, incremento della velocità di liquidazione del sinistro. Che cosa stiamo facendo già oggi (fig.4)?

Prossimi passi

Il focus nel breve termine è orientato allo sviluppo di modelli di AI volti al miglioramento delle componenti della catena del valore assicurativo:

- 1 Modelli predittivi per danni materiali e lesioni
- 2 Modelli di assistenza automatica (invio carrozzini e ambulanze)
- 3 Modelli predittivi su pricing e selezione rischio

Stiamo creando modelli predittivi su lesioni e danni materiali, stiamo migliorando i nostri modelli di assistenza per poter inviare in automatico carri attrezzi e ambulanze e stiamo iniziando a creare modelli predittivi per la selezione del rischio e il *pricing*. Queste tre iniziative sono una priorità per noi nel 2020 e chiaramente le renderemo disponibili al mercato sia in Italia sia all'estero. La nostra collaborazione con IBM è una *partnership* commerciale a livello globale e sicuramente partiremo dagli Usa dove la tecnologia che abbiamo creato è considerata molto attraente dai *player* di quel mercato.

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.

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.