

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Insurtech: analisi del settore e casi di successo nel segmento RCA



**Politecnico
di Torino**

Relatore: Giuseppe Scellato

Candidato: Marco Brancaccio

Matricola: 303367

Anno accademico 2023/2024

*A mio nonno **Alfredo**,
che più di chiunque altro avrebbe voluto esserci.
A te dedico questo particolare traguardo,
la luce che illumina la mia vita.*

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, il ritmo dell'innovazione tecnologica nel settore finanziario è aumentato in maniera esponenziale influenzando notevolmente anche quello assicurativo. L'industria assicurativa ha subito una trasformazione senza precedenti: questa nuova era è caratterizzata dall'utilizzo accelerato di strumenti tecnologici avanzati al fine di ottimizzare i processi, migliorare e personalizzare l'esperienza del e con il cliente e ridurre, quanto più possibile, i rischi.

Nel settore fintech, l'integrazione dell'assicurazione ha portato a una serie di sviluppi interessanti: tutto ciò ha portato alla nascita del termine 'Insurtech', con il quale sono descritte tutte le diverse tecnologie applicate al settore assicurativo. L'Insurtech nasce come movimento innovativo che sfida il modello tradizionale dell'industria assicurativa, spingendo le compagnie storiche a rivedere le proprie strategie e ad abbracciare il cambiamento. Durante gli ultimi anni abbiamo assistito alla nascita di numerose start-up innovative che, conciliando conoscenze e competenze finanziarie, assicurative e tecnologiche, stanno spostando il mercato assicurativo verso la digitalizzazione e verso nuovi modelli di business tenendo sotto controllo anche l'aspetto relativo ai costi. Vedremo come, in diversi casi, si è andati verso una sorta di '*merging*' tra start-up e società storiche al fine di conciliare le nuove tecnologie con anni di know-how. Tuttavia, se da un lato l'InsurTech offre opportunità senza precedenti, dall'altro presenta sfide non indifferenti legate alla gestione di grandi basi di dati, ai vincoli legati alla privacy ed alla regolamentazione da seguire.

In linea generale questi cambiamenti abbracciano tutti i rami del mercato assicurativo esistenti, ma in questa tesi esploreremo in dettaglio il settore automotive attraverso uno studio delle tecnologie emergenti e delle tendenze del settore, cercando di comprendere come l'innovazione tecnologica continuerà a plasmare l'intero sistema e analizzando le sue implicazioni sia sull'industria assicurativa stessa sia sul comportamento dei consumatori. Vedremo, infine, diversi casi studio al fine di valutarne gli investimenti, i modelli di business e le modalità di ingresso e permanenza in un mercato che sta diventando sempre più competitivo e variegato.

INDICE

INTRODUZIONE	5
1. INSURTECH.....	1
1.1. OVERVIEW	1
1.2. IL SETTORE ASSICURATIVO	5
1.3. CHI SONO I PLAYERS ?.....	7
1.4. I NUMERI DELL'INSURTECH	10
1.5. SITUAZIONE IN ITALIA	14
2. TECNOLOGIE UTILIZZATE.....	18
2.1. L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE	18
2.2. BLOCKCHAIN	20
2.3. CLOUD COMPUTING	22
2.4. INTERNET OF THINGS	24
2.5. BIG DATA.....	25
3. APPROCCI REGOLAMENTARI.....	27
3.1. IVASS	27
3.2. SANDBOX REGOLAMENTARE.....	28
3.3. GDPR.....	30
4. STARTUP INSURTECH: VALUE CHAIN, CICLO DI VITA E CASI STUDIO	
34	
4.1. WEFOX	38
4.1.1. STORIA.....	38
4.1.2. FUNDRAISING	39
4.1.3. BUSINESS MODEL	41
4.1.4. ANALISI FINANZIARIA E STRATEGIA AZIENDALE	41

4.2	METROMILE	46
4.2.1	STORIA	46
4.2.2	FUNDRAISING	47
4.2.3	BUSINESS MODEL	50
4.2.4	ANALISI FINANZIARIA E STRATEGIA AZIENDALE	52
4.3	SNAPSHEET	56
4.3.1	STORIA	56
4.3.2	FUNDRAISING	57
4.3.3	BUSINESS MODEL	60
4.3.4	ANALISI FINANZIARIA E STRATEGIA AZIENDALE	62
4.4	TRACTABLE	64
4.4.1	STORIA	64
4.4.2	FUNDRAISING	65
4.4.3	BUSINESS MODEL	68
4.4.4	ANALISI FINANZIARIA E STRATEGIA AZIENDALE	69
4.5	INSOORE	72
4.5.1	STORIA	72
4.5.2	FUNDRAISING	73
4.5.3	BUSINESS MODEL	76
4.5.4	ANALISI FINANZIARIA E STRATEGIA AZIENDALE	77
4.6	CUVVA	80
4.6.1	STORIA	80
4.6.2	FUNDRAISING	81
4.6.3	BUSINESS MODEL	84
4.6.4	ANALISI FINANZIARIA E STRATEGIA AZIENDALE	85
5.	CONCLUSIONI	88

5.1 CONFRONTO.....	88
5.2 CONCLUSIONI.....	94
REFERENZE.....	97

1. INSURTECH

1.1. OVERVIEW

Tra le molteplici innovazioni che hanno caratterizzato il XXI secolo, spicca in modo particolare l'avvento della tecnologia finanziaria, comunemente nota con il termine tecnico di Fintech. Con Fintech si fa riferimento a quell'insieme di innovazioni che riguardano il settore finanziario, comprendendo una vasta gamma di servizi digitali messi a disposizione dalle banche ai propri clienti. Questi ultimi possono accedervi con estrema facilità attraverso dispositivi come smartphone, tablet o computer, trasformando radicalmente l'esperienza di gestione finanziaria in un contesto sempre più digitalizzato e interconnesso. Il mondo finanziario, da sempre considerato pioniere dell'innovazione, si distingue per la sua capacità di anticipare e adottare nuove tecnologie. Tuttavia, numerosi altri settori stanno ora riconoscendo la tecnologia come un fattore abilitante e un motore di trasformazione. Il Fintech si estende su molteplici categorie, tra le quali dedicheremo particolare attenzione, in questo elaborato, all'Insurtech. Il termine, frutto della fusione tra le parole "Insurance" e "Technology", rappresenta un sottoinsieme del Fintech focalizzato sull'uso della tecnologia per innovare e migliorare il settore assicurativo. Più precisamente, l'Insurtech rappresenta quel settore che ingloba lo sviluppo di software, di applicazioni, l'introduzione di nuovi prodotti e servizi, nonché la creazione di modelli di business innovativi, tutti orientati dalla tecnologia con l'obiettivo di realizzare soluzioni assicurative innovative e personalizzabili. Tradizionalmente, il settore assicurativo è stato associato a processi convenzionali, scarsa trasparenza e una lentezza nell'adattarsi alle esigenze e alle aspettative dei consumatori moderni. Tuttavia, l'irruzione della tecnologia ha dissipato il precedente scetticismo, sebbene il cambiamento in ambito assicurativo sia avvenuto con maggiore lentezza rispetto ad altri settori.

Il presidente e co-fondatore dell'Italian Insurtech Association (IIA)¹, Simone Ranucci Brandimarte, ha dichiarato che l'ascesa del fenomeno in questione trova le sue radici nello sviluppo tecnologico, ma è strettamente connessa alla sintesi e all'armonia di quattro elementi fondamentali:

1. Avvento del consumatore digitale
2. Nuovi ecosistemi con cui confrontarsi
3. Nuovi player nella distribuzione
4. Veloce sviluppo delle tecnologie emergenti

La digitalizzazione ha dato vita a una nuova tipologia di consumatore, il cosiddetto "consumatore digitale". Con questa espressione ci riferiamo a una persona che utilizza le tecnologie digitali per informarsi, accedere e acquistare prodotti e servizi di ogni genere, spaziando dallo shopping online all'intrattenimento. Uno studio condotto da Deloitte ha rivelato che solo il 7% degli italiani intervistati dichiara di dedicare meno di un'ora al giorno all'utilizzo di strumenti digitali, mentre il 53% trascorre più di tre ore al giorno online, con cifre analoghe registrate nel resto d'Europa. È importante sottolineare come la diffusione della penetrazione digitale non riguardi solo le fasce più giovani della popolazione, ma coinvolga anche le cosiddette generazioni "senior". Tuttavia, sebbene si trascorra molto tempo online, le modalità di consumo predilette rimangono quelle ibride: solo il 21% degli italiani acquista esclusivamente tramite canali online, mentre il 40% preferisce il canale fisico, e una percentuale equivalente opta per modalità di acquisto ibride, combinando il risparmio economico offerto dal canale online con l'affidabilità del canale fisico per gli acquisti più complessi².

La facilità di accesso ai canali online ha portato i consumatori a ricercare costantemente un prodotto che sia allo stesso tempo economico e di qualità, spesso trascurando la natura dell'operatore a cui si rivolgono. Il team di Deloitte ha dimostrato come, nell'era moderna, il prezzo e la qualità siano i principali driver nella scelta di un prodotto o

¹ L'Italian Insurtech Association (IIA) è l'associazione italiana di riferimento per gli attori della filiera assicurativa che intendono innovare e sviluppare prodotti per affrontare le nuove sfide lanciate dal consumatore digitale. Si occupa di promuovere il progresso dell'innovazione assicurativa, sia creando valore per il consumatore digitale che aumentando la penetrazione stessa dei servizi assicurativi.

² Deloitte, 'Innovazione e assicurazioni'

servizio. In particolare, nel settore delle assicurazioni, si osserva come il criterio economico prevalga nella scelta di polizze per la casa e la mobilità, mentre nel campo della salute sia più diffusa la tendenza a privilegiare la qualità del servizio.



Figura 1 - Principali driver di scelta che guidano un acquisto
Source: Deloitte, Innovazione e assicurazioni

Nel contesto di un evento organizzato dall’Italian Insurtech Association (IIA), tenutosi nel marzo del 2023, è stata condotta un’analisi preventiva di natura quantitativa sull’evoluzione delle polizze digitali e analogiche nel periodo compreso tra il 2020 e il 2030. Dall’analisi emerge chiaramente che, nel decennio in esame, si prevede un significativo incremento della quota di polizze gestite tramite piattaforme digitali, passando dal 23% del 2020 all’80% entro il 2030. Questo trend suggerisce che l’utilizzo di piattaforme digitali si configurerà come uno standard consolidato nel mercato assicurativo. Al contempo, si stima una notevole espansione per la distribuzione diretta, sia nel settore B2C³ sia nel B2B2C⁴, con un aumento previsto da 200 miliardi a 1,7 trilioni.

³ Con B2C si fa riferimento ad un modello di business ‘Business to Consumer’, in cui le aziende vendono prodotti o servizi direttamente ai consumatori finali

⁴ Con B2B2C si fa riferimento ad un modello di business ‘Business to Business to Consumer’, in cui un’azienda (B) vende prodotti o servizi a un’altra azienda (B), la quale a sua volta li rivende o li distribuisce ai consumatori finali (C)

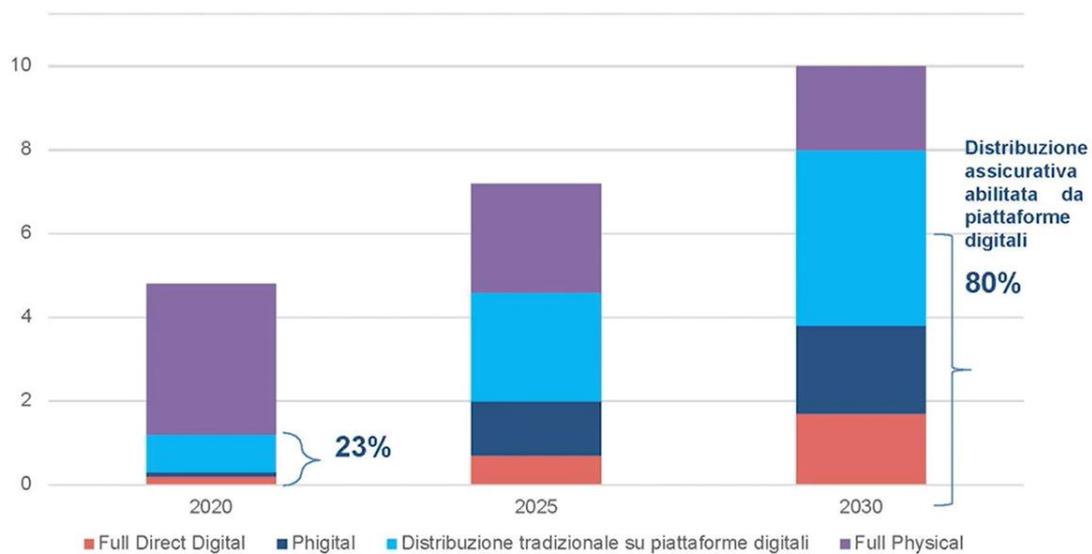


Figura 2. Evoluzione delle polizze digitali ed analogiche
Source: IIA, Ricerca IIA in partnership con Global Insurtech Alliance

Questo significativo incremento deriva dal fatto che, al giorno d'oggi, i rischi dai quali i clienti desiderano tutelarsi sono aumentati. Oltre alle tradizionali polizze assicurative nei settori vita e danni, si sono aggiunti anche i rischi legati a ambiti commerciali, finanziari e informatici. L'aumento del numero di contratti stipulati comporta, a sua volta, una crescita del valore complessivo dei premi assicurativi, i quali sono previsti in aumento dai 5 trilioni di euro nel 2020 ai 10 trilioni di euro nel 2030. Un ulteriore fattore catalizzatore di questo processo è stato rappresentato dalla pandemia di Covid-19, che ha contribuito ad incrementare il numero di clienti inclini alla sottoscrizione di polizze assicurative. Dopo l'emergenza sanitaria, il tasso di propensione alla stipula di contratti assicurativi è aumentato del 7% rispetto agli anni precedenti alla pandemia⁵.

⁵ Capgemini, 'World InsurTech Report 2021: un accesso senza precedenti agli investimenti favorisce maturità e customer adoption di InsurTech e BigTech', 2021

1.2. IL SETTORE ASSICURATIVO

Prima di analizzare più nello specifico l'Insurtech, è necessario avere maggiori conoscenze sul mondo assicurativo. L'importanza di questo settore consta nel mitigare le perdite economiche dovute a eventi imprevisti e nel fornire protezione finanziaria contro una vasta gamma di rischi per individui, imprese e beni. Esso rappresenta da sempre uno dei pilastri fondamentali dell'economia globale, contribuendo per il 7% al PIL italiano⁶. Esistono diverse tipologie di rischi per i quali potrebbe risultare necessaria una copertura assicurativa: salute/vita, sinistri stradali, rischi ambientali, rischi informatici, rischi finanziari/commerciali, coperture per viaggi. Per tale motivo, sulla base del prodotto assicurativo offerto e/o sulla tipologia di rischio coperto, è possibile classificare le compagnie assicurative come segue:

1. *Compagnie assicurative vita*: esse si concentrano principalmente sul ramo vita e sulla previdenza, fornendo protezione finanziaria ai beneficiari designati in caso di morte dell'assicurato o di accumulo di capitale per il futuro;
2. *Compagnie assicurative danni*: queste offrono una vasta gamma di polizze per proteggere contro danni o perdite materiali, come assicurazioni auto, assicurazioni sulla proprietà, assicurazioni contro gli infortuni e altre forme di copertura;
3. *Compagnie assicurative sanitarie*: si specializzano nell'offerta di polizze per le spese mediche e sanitarie, inclusi piani di assicurazione sanitaria individuale, familiare e per le imprese;
4. *Compagnie assicurative multiramo*: tali compagnie offrono una gamma diversificata di polizze assicurative che coprono sia la vita che i danni, consentendo ai clienti di ottenere una copertura integrata per molteplici esigenze assicurative.
5. *Compagnie assicurative specializzate*: il loro obiettivo è concentrarsi su settori specifici o rischi particolari, come l'assicurazione marittima, l'assicurazione

⁶ Il sole 24ore, 'Econopoly', Maggio 2024

contro eventi catastrofici, l'assicurazione agricola, l'assicurazione contro i rischi cibernetici e altre forme di copertura specializzata;

6. *Compagnie assicurative mutualistiche o cooperative*: sono organizzazioni di proprietà dei loro assicurati, che partecipano ai profitti e alle decisioni aziendali. Operano con uno scopo mutualistico piuttosto che per il profitto degli azionisti;
7. *Compagnie assicurative reassicurative*: forniscono copertura assicurativa alle compagnie assicurative stesse, proteggendole dal rischio di perdite eccessive o catastrofiche.

A prescindere, però, dalla tipologia di compagnia quando parliamo di polizze assicurative, più comunemente conosciute come polizze, facciamo riferimento ad un contratto stipulato tra due individui con cui l'assicuratore, tramite il pagamento di un premio, si obbliga a rivalere l'assicurato, entro i limiti pattuiti da contratto, del danno a esso prodotto da un sinistro (assicurazione contro i danni), ovvero a pagare un capitale o una rendita (vitalizia o temporanea) al verificarsi di un evento attinente alla vita umana (assicurazione sulla vita)⁷. Il premio che ogni assicurato paga rappresenta il costo dell'assicurazione, ovvero il pagamento richiesto dalla società assicurativa per fornire copertura in caso di eventi imprevisti: in altre parole è il prezzo che l'assicurato deve pagare per avere il diritto a ricevere benefici o indennizzi nel caso in cui si verifichi un evento coperto dalla polizza stessa. Il contratto di assicurazione è disciplinato dagli art. 1882-1932 c.c., dalle norme sui contratti in generale e sui contratti del consumatore, e dagli art. 165-181 del codice delle assicurazioni ed è un contratto consensuale con l'obbligo, per l'assicuratore, di rilasciare al contraente la polizza di assicurazione o un altro documento da lui sottoscritto.

A seconda della tipologia di ramo assicurativo di riferimento sono presenti una serie di norme specifiche. Per quanto riguarda l'ambito danni, nello specifico relativamente alle assicurazioni RC auto, la caratteristica intrinseca riguarda la definizione della classe di merito, associata a ciascun cliente che stipula un contratto assicurativo: per classe di merito si intende un punteggio che misura la sinistrosità o la virtuosità dell'automobilista. Tale valore influisce sia sul prezzo dell'assicurazione pagato da chi

⁷ Treccani, 'Contratto di assicurazione'.

possiede un veicolo sia sul sistema Bonus/Malus che ne derivano. Il punteggio delle classi di merito per la RC Auto è stato stabilito nel 2005 da IVASS⁸ e uniforma il sistema di calcolo delle diverse compagnie assicuratrici: per tale motivo si parla di classe di merito universale. Nello specifico, le classi di merito, 18 in totale, così organizzate:

- la classe 1 è la più virtuosa, quindi la più economica per i clienti
- la classe 18 è la più onerosa
- Se si sottoscrive una polizza assicurativa per la prima volta la classe assegnata in automatico è la 14

I criteri secondo cui sono determinate le classi di merito sono oggettivi così da garantirne l'omogeneità ed agevolare la competizione tra le diverse compagnie di assicurazione auto. Tale sistema viene aggiornato annualmente: due mesi prima della scadenza della polizza, infatti, il coefficiente che determina la classe di merito si aggiorna sulla base dei sinistri causati nei 5 anni precedenti e riportati nell'attestato di rischio.⁹ In altre parole, se il veicolo assicurato non è coinvolto in sinistri, oppure vi è coinvolto senza colpa, i prendono punti e si scala di una classe. Se, viceversa, si causa un incidente si perdono due o più classi di merito e serviranno 2 anni senza sinistri per recuperarle. Questo schema intelligente è studiato in maniera tale che l'assicurato sia maggiormente propenso ad adottare una guida prudente e sicura, così da ridurre la propria classe di merito al fine di risparmiare, per l'anno successivo, sul contratto assicurativo.

1.3. CHI SONO I PLAYERS ?

Uno degli aspetti più rilevanti da verificare quando si studia un qualsiasi segmento di mercato è l'analisi dei players, cioè andare a definire le aziende che vi fanno parte e

⁸ IVASS (Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni)

⁹ Tratto dalla sezione 'Classe di merito' della pagina ufficiale 'Telepass.com'

classificarle secondo una serie di criteri. Lo scenario che abbiamo di fronte vede, tra gli attori coinvolti, le startup, alcune delle quali sono successivamente diventate delle vere e proprie compagnie assicurative.

Prima di procedere, è opportuno rispondere alla domanda: cos'è una start-up? Nella prima accezione economica, una start-up stava ad indicare una neo-impresa che si trovava nella fase di avvio della propria attività; in seguito il termine si è affermato anche in altri ambiti ed è entrato nel dizionario finanziario italiano, diventando sinonimo di "matricola" nel linguaggio di borsa. Oggi start-up sta anche a indicare un'impresa neonata a forte connotazione innovativa, fondata per sviluppare un prodotto o un servizio unico e immetterlo sul mercato.¹⁰ Questo a dimostrare come ciò che maggiormente contraddistingue una startup da una compagnia tradizionale è la rapidità con la quale ci si affaccia ad un cambiamento prettamente tecnologico ed innovativo: le neo-impresе fanno del proprio core business la capacità di ideare tecnologie come i big data, il machine learning, il cloud computing, generative AI, rispetto agli operatori storici, che vanno incontro ad una più lenta adozione di questi meccanismi. Le compagnie storiche assicurative sono, dunque, quasi costrette a ripensare alla propria organizzazione ed a rivedere i propri modelli di business in quanto le innovazioni rappresentano un vero e proprio vantaggio competitivo per le startup. Talvolta questo distacco presente viene assotigliato grazie ad uno strumento spesso utilizzato dalle grandi società: le Corporate Venture Capital, cioè l'acquisizione delle neo-impresе da parte di altre società, tendenzialmente quelle più grandi nel mercato. Questa procedura è considerata una delle metodologie principali per fare open innovation, in quanto le aziende che rilevano la maggioranza delle quote delle startup innovative si assicurano non solo nuove idee, ma tecnologie e competenze (in questo caso, quando l'acquisizione comporta anche l'assunzione dell'organico della startup), vedendovi un vantaggio economico rispetto al cambiare radicalmente la propria struttura interna. In Italia, negli ultimi anni il fenomeno è diventato più frequente e sono molteplici le

¹⁰ Sito ufficiale de Dipartimento ufficiale per gli Affari Europei

compagnie che hanno scelto di percorrere questa strada, addirittura in alcuni casi, sono le stesse startup a rilevarne altre¹¹.

Una prima analisi prevede la distinzione tra le insurtech Enablers e Disruptors, la cui differenza risiede nel ruolo base che la società gioca all'interno del settore. Gli *Enablers* rappresentano quelle aziende che sviluppano tecnologie per migliorare le operazioni delle compagnie assicurative esistenti. Queste Insurtech, caratterizzate dal forte utilizzo di tecnologie e strumenti digitali, non rivoluzionano il modello di business esistente delle compagnie tradizionali, quanto piuttosto lo rendono più efficiente. Tutto ciò avviene fornendo, tra le diverse cose, delle piattaforme digitali che possono essere integrate ai processi operativi esistenti o strumenti che automatizzano quelli che prima erano processi manuali oppure ancora software che favoriscono la gestione dei big data. Dall'altro lato abbiamo i *Disruptors* che rappresentano invece quelle aziende che cercano di rivoluzionare il settore assicurativo, introducendo nuovi modelli di business, processi o prodotti in grado di sostituire quelli tradizionali. Molto spesso queste tipologie di Insurtech vendono il prodotto direttamente al consumatore finale, evitando passaggi intermedi con broker o assicuratori. In sintesi, mentre gli enablers lavorano per supportare le compagnie assicurative esistenti con nuove tecnologie e strumenti, i disruptors mirano a modificare alcuni aspetti del settore, introducendo o nuovi modelli di business o nuovi prodotti assicurativi.

L'ecosistema assicurativo vede, inoltre, anche la presenza di incubatori o acceleratori di startup il cui scopo è quello di supportare queste nuove imprese nelle fasi iniziali del ciclo di vita sia dal punto di vista formativo che finanziario. Ne sono un esempio Startupbootcamp, con sede a Londra e classificata come uno dei più grandi network mondiali per l'accelerazione di startup, ed Allianz X, braccio di investimento del gruppo Allianz focalizzato su investimenti strategici in startup, per quanto riguarda il mercato estero. In Italia invece Generali Venturs, veicolo di investimento avviato nel 2022 ed incentrato sul settore insurtech e fintech. L'iniziativa del gruppo assicurativo

¹¹ Maurizio Di Lucchio, "Open innovation, le aziende italiane che comprano startup", Economy Up

Generali è parte di un piano strategico che prevede € 1,1 miliardi di investimenti nella trasformazione digitale e tecnologica del Gruppo.

Infine, tra le new entry degli ultimi anni nel settore insurtech, sono presenti anche diverse società automobilistiche che hanno ampliato il proprio raggio d'azione e che stanno integrando servizi assicurativi innovativi con i loro prodotti automobilistici. Ne sono alcuni esempi Tesla Insurance, Mercedes-Benz Financial Services e Ford Insure: tutte, seppur con qualche difficoltà, stanno utilizzando strumenti quali la telematica, l'Internet of Things (IoT) e l'analisi dei dati provenienti dai propri veicoli per fornire soluzioni più flessibili e personalizzate ai propri clienti.

1.4 I NUMERI DELL'INSURTECH

Il panorama insurtech globale è abbastanza dinamico e diversificato. Le startup e gli investimenti non sono equamente distribuiti sul territorio mondiale, bensì hanno maggior concentrazione in nazioni come gli USA, Cina, India. Per poter comprendere appieno la diffusione e l'entità del fenomeno è, però, necessario esaminare qualche numero.

Dopo i primi tre mesi del 2024 non molto positivi con circa 912 milioni di dollari di funding, la tendenza si è invertita nel secondo trimestre raggiungendo 1,27 miliardi di dollari (valore più alto raggiunto dal Q1-2023). Al contrario però, come possiamo osservare nella Figura 3, il numero di 'deals' nel settore è diminuito rispetto al Q1-2024 passando da 107 ad 82, con un delta negativo del 23.4% (raggiungendo un valore che nel 2020 era stato più basso, 74 accordi), quando invece si era evidenziato un aumento del 7% di tale valore nel passaggio dall'ultimo trimestre del 2023 al primo dell'anno corrente (si era passati da 100 a 107). Ciò che risulta interessante è che degli 82 accordi degli ultimi tre mesi, circa un terzo sono attribuiti ad 'AI-centered Insurtechs', cioè a quelle insurtech che fanno della propria *core technology* l'intelligenza artificiale al fine di migliorare i propri processi assicurativi.

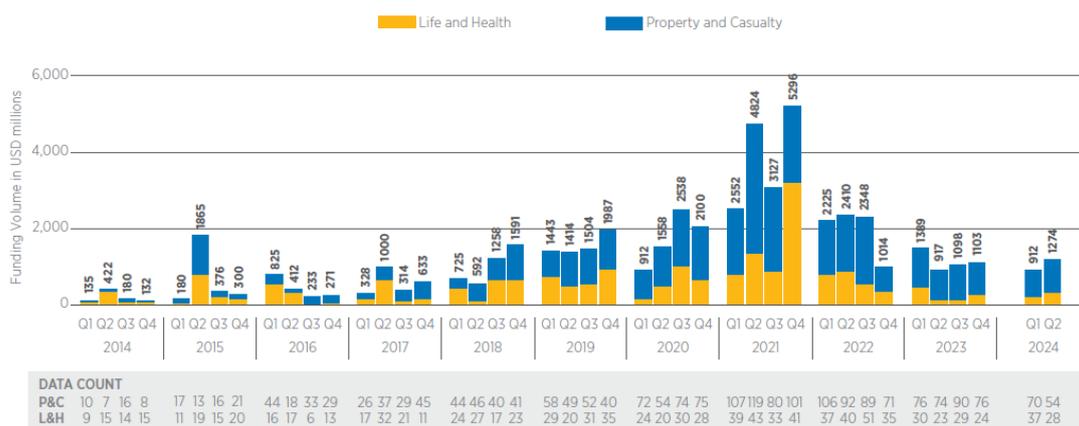


Figura 3. Quarterly Insurtech Funding Volume
 Source: *Global Insurtech Report Q2-2024, Gallagher Re*

Questo dato è risultato, però, maggiormente evidente nel Q1-2024, in cui seppur vedendo una diminuzione dei finanziamenti rispetto al periodo precedente c'è stato un aumento del numero di transazioni nel campo tecnologico dell'AI.

Degli 1,27 miliardi raccolti in questi ultimi tre mesi analizzati, circa 854 milioni sono finanziamenti associati alle P&C Insurtechs¹² (aumentati del 41% rispetto ai 606 milioni del primo trimestre) mentre la restante parte fa capo alle L&H Insurtechs (anch'essi incrementati del 37%)¹³. Confrontando la prima metà del 2023 con quella dell'anno corrente, si nota però una leggera diminuzione del fundraising, circa 119 milioni di dollari, i quali rapportati ai 2.31 miliardi totali del primo semestre 2023 ed ai 2.18 miliardi del 2024 lasciano presagire come ci sia ancora un elevato interesse verso questo settore da parte dei finanziatori. In particolare le insurtechs del ramo danni sono passate da 1.71 miliardi dei primi sei mesi scorsi ai 1.46 miliardi del 2024, (diminuendo 14,6% circa) mentre il ramo vita ha visto una variazione del +22%.

¹² P&C Insurtechs: si intendono le startup che operano nel settore delle assicurazioni Property and Casualty (P&C), ovvero delle assicurazioni sui beni e contro i danni (auto, casa, infortuni, proprietà)
¹³ L&H Insurtechs: si intendono le startup che operano nel settore delle assicurazioni Life and Health (L&H), ovvero delle assicurazioni sulla vita e sulla salute.

Osservando il grafico sottostante, che a differenza della Figura 3 mostra la situazione a livello annuale e non trimestrale, si può notare come il picco dal punto di vista degli investimenti e ‘deals’ è stato raggiunto nel 2021.

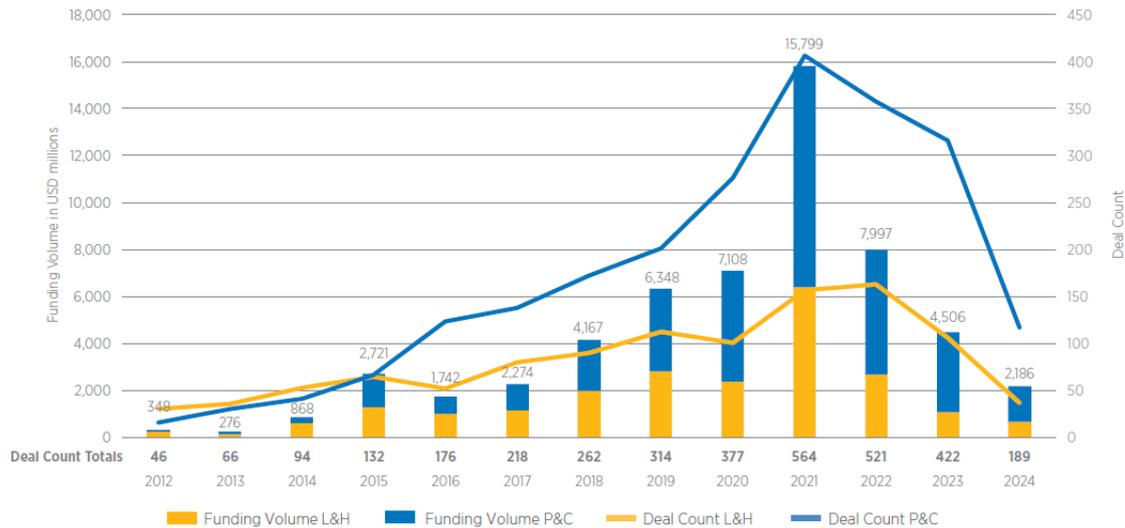


Figura 4. Annual Insurtech funding volume and transaction count
Source: Global Insurtech Report Q2-2024, Gallagher Re

La causa, probabilmente, principale di questo fenomeno è associata alla diminuzione dei cosiddetti ‘Mega-Round’¹⁴, favorendo invece quegli investimenti con un valore intermedio di 10 milioni di dollari. Il report di Gallagher Re ha evidenziato come nel primo trimestre ci sia stata una totale assenza di questi Mega-Round, mentre nel secondo ne è stato realizzato uno soltanto. Uno studio condotto all’interno del report ha dimostrato, però, come quanto accaduto nel 2021 è stata un’anomalia piuttosto che un trend. Stando, infatti, agli avvenimenti del 2021 ci si sarebbe dovuti aspettare, nel 2023, un totale degli investimenti pari a 8,5 miliardi di dollari a fronte di 590 accordi, valori ben diversi da quelli reali (422 affari realizzati e 4,5 miliardi di dollari di finanziamenti).¹⁵ Outlier a parte, l’andamento ‘incostante’ del fundraising durante gli anni è in parte giustificato dal susseguirsi dei diversi trend e dall’adozione di business

¹⁴ Un ‘Mega-Round’ è un round di finanziamento con valori superiori ai 100 milioni di dollari.

¹⁵ Gallagher Re, “Global Insurtech Report Q1-2024”

model in continua evoluzione. Infatti, la diminuzione dei finanziamenti non necessariamente deve essere vista come una cosa negativa, bensì un adattamento del mercato alle tecnologie emergenti.

All'interno del report il team di Gallagher Re ha anche individuato la distribuzione delle transazioni nelle diverse nazioni per questo secondo trimestre del 2024, evidenziando come gli Stati Uniti, con una percentuale di transazioni eseguite pari al 49%, rappresentano lo stato più attivo in cui si sono verificate poco meno della metà di tutti gli accordi avvenuti. In Europa, invece, è la Gran Bretagna a primeggiare seguita dalla Francia, entrambe con percentuali esigue rispetto agli US, rispettivamente del 13% e 6%. Il grafico presente a sinistra della Figura 5 dimostra come il fenomeno Insurtech abbia maggior seguito in paesi fuori dall'Unione Europea non solo in questa parte del 2024: valutando la situazione cumulativa dal 2012 ad oggi, possiamo notare che anche nazioni come India e Cina sono al di sopra, dal punto di vista del numero di transazioni, di quelle europee.

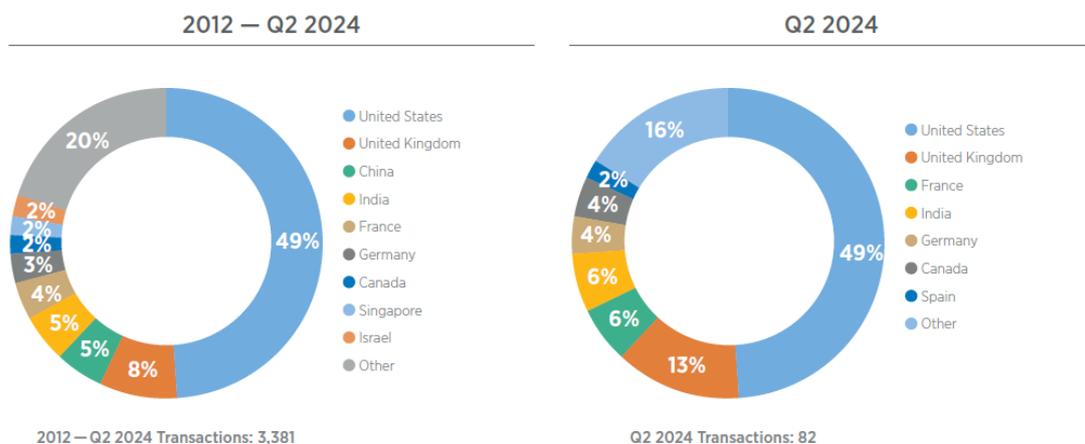


Figura 5. Quarterly Insurtech transactions by Target Country
Source: Global Insurtech Report Q2-2024, Gallagher Re

Nel complesso il mercato dell'insurtech ha visto un'espansione significativa negli ultimi anni, seppur con qualche momento di difficoltà. Il 2024 può rappresentare l'anno delle conferme e da cui ripartire in maniera definitiva, un anno che a livello globale porta ad una valutazione del settore di 8,63 miliardi di dollari. Si prospetta, inoltre, un

tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 39,1% che porterebbe il mercato a raggiungere un valore di 166,4 miliardi di dollari entro il 2030.

Stando ai dati forniti dai report annuali di Gallagher Re, è stato possibile calcolare come il totale raccolto dalle startup in tutti gli anni e nei diversi settori insurtech (considerando venture capital, investimenti privati, partnership) ammonti a più di 70 miliardi di dollari. Questa crescita così rapida è supportata dall'adozione sempre più diffusa di tecnologie digitali avanzate, di cui parleremo nel capitolo successivo, che stanno trasformando l'industria assicurativa tradizionale. Ad impattare sull'espansione del fenomeno insurtech è anche, però, una variazione in positivo delle richieste di risarcimenti assicurativi: le cause principali di questo incremento sono attribuibili alla maggior frequenza di eventi catastrofici, ad una maggior consapevolezza riguardo l'importanza di possedere un'assicurazione, all'aumento delle frodi e, infine, a quanto accaduto dal punto di vista economico e culturale durante e post pandemia da COVID-19.

1.5 SITUAZIONE IN ITALIA

Il quadro italiano si inserisce in un contesto ben definito: a livello globale sono 1210 le startup che, negli ultimi due anni ed a partire dal 2013, hanno avuto almeno 1 milione di dollari di finanziamenti, otto delle quali risiedono nella nostra nazione. Questo dato ci permette di definire l'Italia come il fanalino di coda dal punto di vista degli investimenti rispetto alle altre grandi potenze europee, e ci posiziona ancora più indietro rispetto alle superpotenze di USA e Cina. Una delle diverse possibilità di finanziamento nel settore, prevede l'investimento da parte delle compagnie assicurative in progetti interni o in progetti delle startup nascenti. Nel 2023 sono stati 700 i milioni di euro spesi (in crescita rispetto ai 450 del 2022) in progetti interni, collaborazioni con tech companies e startup innovative, mentre per il 2024 una stima ottimistica prevede il raggiungimento di 1 miliardo di euro.

Dall'Insurtech Investment Index 2023, redatto dall'Italian Insurtech Association (IIA) in collaborazione con l'Osservatorio Fintech & Insurtech del Politecnico di Milano, emerge però un incremento della digitalizzazione nel mercato italiano. In particolare questa crescita scaturisce dall'aumento dei progetti innovativi interni sviluppati dalle compagnie assicurative e dalla collaborazione tra queste ultime e le startup insurtech (45 quest anno rispetto alle 25 del 2022). Si registra, infatti, un aumento del numero di progetti interni: dai 55 del 2022 ai 108 del 2023 (il 96% in più) per un valore totale di 44,8 milioni di euro¹⁶. A dimostrare quanto detto è stato l'incremento dell'Insurtech Investment Index da un valore di 14/30 nell'anno 2022 ed uno di 20/30 nel 2023. La costruzione di questo indice è basata sulla sottomissione di una survey alle Top 20 compagnie assicurative in Italia per premi 2021 secondo IVASS. Al fine di elaborare un singolo indice sintetico, le 3 percentuali indicanti quante compagnie assicurative hanno rispettivamente fatto almeno un investimento in startup (A), almeno un progetto interno (B) e almeno una partnership (C), pesate per il market share in termini di premi raccolti nel 2020 rispetto al campione, sono state moltiplicate per 10 e sommate, ottenendo un voto in 30esimi:

$$A*10 + B*10 + C*10.$$

La composizione e l'incremento di quest'indice negli anni confermano come l'ecosistema insurtech italiano stia cercando di progredire e, quantomeno, di avvicinarsi ai valori nettamente superiori alle vicine Francia, Germania e Regno Unito.

Per quanto riguarda, invece, le startup, la maggior difficoltà risiede nella raccolta di capitali, definita dalle stesse anche la priorità allo stato attuale come mostra la Figura 6.

¹⁶ Economy Up, "Insurtech Italia 2024, sarà un anno record (anche) per effetto dell'AI", Aprile 2024

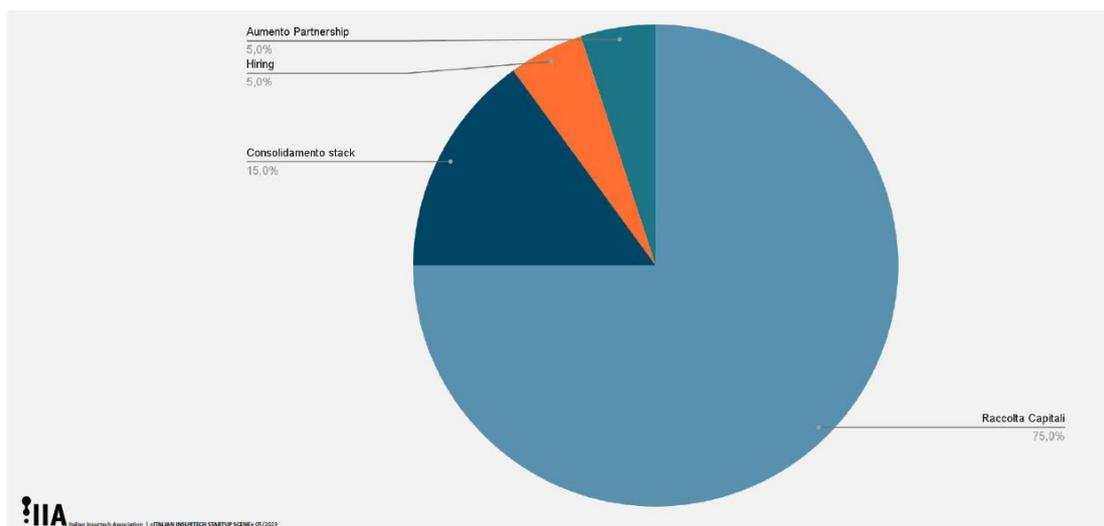


Figura 6. Priorità delle Startup allo stato attuale
Source: Report 'Italian Insurtech Startup Scene', IIA, 2023

Nel 2023 in Italia sono state censite 622 startup Fintech & Insurtech, di cui solo 109 appartenenti al ramo assicurativo. Queste ultime lo scorso anno hanno raggiunto un funding complessivo di 25 milioni di euro (tra equity e debito), con un tasso di crescita previsto dei ricavi superiore alla media (+128%, rispetto a +60%). Di queste realtà, solo il 24% ha raggiunto il break-even (contro il 35% della media), a testimonianza di un percorso ancora lungo da compiere¹⁷. In occasione dell'evento dell'IIA *'Insurtech Startup Scene: investing in Insurtech'* tenutosi nel 2023 è stato mostrato come dei 300 round di investimenti delle startup che hanno interessato l'Europa dal 2020 al 2023, solo il 5% ha coinvolto il nostro paese ed i capitali investiti sono stati poco superiori all'1%. Un ulteriore dato da non sottovalutare riguarda l'esiguo investimento da parte delle compagnie assicurative italiane in startup insurtech: sono stati raccolti, infatti, solo 4 milioni di euro, valore che corrisponde ad 1/10 di quanti investito, invece, dalle società assicurative in progetti interni. Tra le compagnie assicurative più grandi, è abbastanza comune incorrere in partnership (sono passato dalle 25 del 2022 alle 45 del 2023). La differenza è, probabilmente la motivazione stessa che porta quest'ultima ad

¹⁷ Osservatorio Fintech&Insurtech, Dicembre 2023

essere preferita rispetto ad un investimento in startup: mentre una partnership si concentra principalmente sulla collaborazione strategica e sulla condivisione di risorse o competenze tra le società coinvolte, l'investimento reciproco comporta un impegno finanziario e una maggiore interdipendenza tra le stesse.

Questo fenomeno intralcia, automaticamente, la possibilità di queste società di espandersi oltre confini nazionali. La causa di tale distacco, però, non è limitata soltanto all'ambito economico/finanziario, ma anche ad una differenza culturale. All'interno del report 'Italian Insurtech Startuo Scene', redatto dall'Italian Insurtech Association nel 2023, il 50% delle startup intervistate ha espresso una certa insoddisfazione circa lo sviluppo dell'insurtech in Italia oltre che uno scarso supporto da parte del sistema assicurativo (il 64,5% non è entusiasta) ed una propensione da parte delle grandi compagnie di valutare investimenti solo in caso di target che hanno già raggiunto una certa profittabilità. Da questa ricerca è emerso, negli anni dal 2024 a seguire, il 67% delle società assicurative intervistate si concentrerà nella realizzazione di progetti innovativi interni mentre per il 20% le priorità saranno investimenti in PMI o in startup insurtech¹⁸.

¹⁸ Osservatori Digital Innovation, 'Mercato e Startup dell'Insurtech in Italia: ultimi trend', 2024

2 TECNOLOGIE UTILIZZATE

La vera rivoluzione che l'insurtech ha portato all'interno del settore assicurativo è l'adozione di tecnologie digitali per migliorare e trasformare i processi tradizionali precedentemente utilizzati. Gli obiettivi principali sono due: quello di ottimizzare i processi assicurativi interni, guardando il punto di vista delle società stesse, e rendere i servizi altamente personalizzabili, dal punto di vista dei consumatori. Tutto questo è possibile grazie all'utilizzo di strumenti come l'intelligenza artificiale, la blockchain, il cloud computing, l'Internet of things (IoT) ed i Big Data.

2.1 L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Per quanto si tratti di una tecnologia complessa, l'idea che sta alla base dell'Intelligenza Artificiale è molto semplice. L'AI, dall'inglese Artificial Intelligence, è la capacità di un sistema informatico di simulare l'intelligenza umana attraverso l'implementazione ed ottimizzazione di funzioni matematiche¹⁹. Grazie ad esse gli strumenti utilizzati sono in grado di compiere operazioni molto complesse e con estrema rapidità. Spesso l'intelligenza artificiale viene confusa con il *machine learning*, concetti molto vicini in realtà differenti: quest'ultimo, infatti, è una sottoarea dell'AI che si concentra sullo sviluppo di algoritmi che permettono ai computer di imparare dai dati e migliorare le loro prestazioni nel tempo, senza dover essere programmati per ogni specifica attività richiesta.²⁰ A sua volta il machine learning si differenzia dal *deep learning*, entrambi utilizzano le reti neurali per imparare da enormi quantità di dati ma si differenziano proprio per profondità di tali reti e per la quantità di intervento umano richiesto. Nello specifico, il deep learning non necessita di intervento umano, a differenza del primo, e richiede una rete neurale molto più complessa.

¹⁹ Wikipedia, 'Intelligenza Artificiale'

²⁰ Osservatorio Artificial Intelligence, 'Intelligenza Artificiale, significato e applicazioni dell'AI'

La tecnologia dell'intelligenza artificiale sta attraversando una fase di enorme diffusione rendendo l'insurtech quasi imprescindibile da essa, questi perché le applicazioni dell'AI nel settore assicurativo sono diverse, passando dalla gestione dei Big Data alla prevenzione di frodi fino ad arrivare alla *generative AI*, tecnologia in continua evoluzione che sta riscuotendo grande successo nell'ultimo periodo. Nel primo caso, grazie all'utilizzo di sofisticati algoritmi, l'intelligenza artificiale riesce a gestire con maggior facilità la grande mole di dati che caratterizzano il settore, riducendo, di gran lunga, i rischi di possibili errori umani. Per quanto riguarda la sicurezza, l'AI offre un supporto significativo all'insurtech nella lotta contro le frodi, che rappresentano una grande sfida per il settore assicurativo: grazie a questa tecnologia è possibile identificare anomalie nei dati delle richieste di risarcimento, segnalando potenziali attività fraudolente. Più nello specifico, con il machine learning, gli algoritmi imparano continuamente dai nuovi dati andando a migliorare sia la propria capacità di individuare frodi (già avvenute) che riuscire a prevederle.

La *generative AI* ha portato, e sta continuando a farlo, l'intelligenza artificiale ad un livello superiore. Esso rappresenta l'ultimo grande traguardo di questa tecnologia, prevedendo l'utilizzo di algoritmi per generare nuovi contenuti, a partire da zero, in risposta a specifiche richieste. A differenza delle altre tecnologie dirompenti, che si caratterizzano per l'ottimizzazione dei dati e dei processi esistenti, questo sistema ha il potenziale di creare risultati nuovi ed accessibili a qualsiasi persona prescindendo dalle proprie competenze informatiche. Nel mercato già da 10 anni, in passato era sfruttato principalmente per generare testi ed immagini ma, con il rilascio di ChatGPT nel novembre 2022, il suo ambito di utilizzo si è ampliato anche alla realizzazione di codici informatici ad hoc²¹. Come è possibile osservare nella Figura 7, il precursore dell'AI generativa è il deep learning grazie all'utilizzo delle reti neurali²².

²¹ Osservatori Digital Innovation, 'Come funziona l'AI Generativa: significato e applicazioni', Maggio 2024

²² Le reti neurali sono modelli di neuroni artificiali ispirati alle reti del cervello umano.

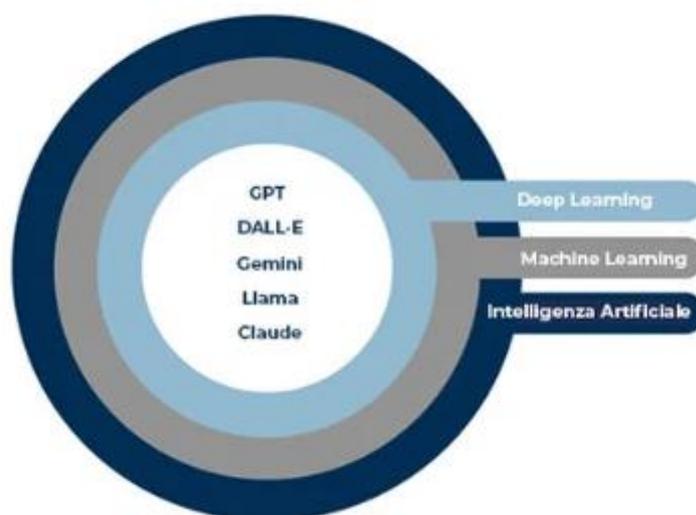


Figura 7. AI e sottoaree

Source: Osservatori Digital Innovation, Artificial Intelligence

Uno studio di Deloitte ha individuato nella semplificazione del processo di gestione dei sinistri il maggior utilizzo dell'IA generativa nell'ambito assicurativo P&C (Property & Casualty). Questo fenomeno è reso possibile grazie all'utilizzo di ChatBot, strumenti che consentono di rispondere alla notifica di sinistro del cliente e di fornire risposte in tempo reale sui servizi di triage e riparazione necessari alla causa. Le novità importanti legate a questa innovazione sono da un lato la maggior precisione del supporto al cliente e dall'altro, forse più rilevante, la disponibilità 24 ore su 24 di tale servizio. Le compagnie assicurative, come dice il team di Deloitte all'interno del report, hanno la grande opportunità di creare valore e sfruttare a pieno il potenziale dell'AI generativa effettuando investimenti ben ponderati senza, però, perdere di vista i rischi che ne derivano di cui parleremo nel prossimo capitolo.

2.2 BLOCKCHAIN

La Blockchain, che letteralmente significa 'catena di blocchi', è una tecnologia che sfrutta le caratteristiche di una rete informatica di nodi e consente di gestire, in modo

univoco e sicuro, un registro contenente dati e informazioni in maniera aperta, condivisa e distribuita²³. In parole povere, il tutto è associabile ad una sorta di database²⁴ distribuito all'interno del quale ogni nodo mantiene una copia, sincronizzata grazie alla rete, del registro. Questo strumento, nato principalmente in risposta alla crisi finanziaria del 2008 nella quale si evidenziava scarsa trasparenza delle transazioni effettuate, ha come obiettivi sia quello di assicurare chiarezza e sicurezza non solo a chi effettivamente lo utilizza, bensì a tutti i partecipanti della rete sia di facilitare ed accelerare il processo di registrazione delle transazioni.

In campo assicurativo l'utilizzo della Blockchain passa attraverso gli '*smart contract*'. I 'contratti intelligenti' si differenziano da quelli legali tradizionali per la propria composizione: sono, infatti, costituiti da un codice crittografico e consentono l'ottimizzazione dell'esecuzione di un accordo così che coloro che vi prendono parte possano agire senza intermediari e perdite di tempo. In parole più semplici, se in presenza di contratti tradizionali una parte viola i termini di un accordo, l'altra può portarla in tribunale; gli smart contract rafforzano tali accordi, in modo che le regole vengano applicate automaticamente senza che tribunali o terze parti siano chiamati in causa²⁵. La presenza umana, in questi contratti, è abbastanza limitata, consentendo una riduzione del numero di errori che potrebbero scaturire dalla gestione di un elevato numero di dati e rendendo l'intera procedura assicurativa più economica e rapida nelle risposte. E' proprio dalla maggior velocità di risarcimento dei danni che, collegando questa tecnologia ai veicoli interessati, si ha la vera rivoluzione che la blockchain ha portato al settore assicurativo RC auto. Ne sono un esempio le seguenti tipologie di assicurazione:

- *Assicurazioni Pay-per-Use*²⁶: lo smart contract riceve i dati sull'utilizzo del veicolo e, al termine del periodo di utilizzo, effettua immediatamente il pagamento prelevando il denaro dal conto dell'assicurato presente nell'accordo;

²³Osservatori Digital Innovation, 'La Blockchain spiegata in maniera semplice: cos'è e applicazioni'

²⁴ Si differenzia dai database tradizionali perché la Blockchain non è controllata da un'autorità centrale ma da una rete decentralizzata di nodi.

²⁵ Forbes, 'Smart contract: cosa sono e come funzionano' Novembre 2022

²⁶ Le assicurazioni Pay-Per-use permettono agli utenti di pagare solo per il tempo effettivo in cui viene utilizzato il servizio.

- *Assicurazioni Peer-To-Peer (P2P)*²⁷: i diversi membri del gruppo versano un premio e, al verificarsi del sinistro, distribuisce i fondi al membro richiedente dal fondo del ‘gruppo’.

Nel legame tra smart contract e settore assicurativo non ci sono, però, solo benefici: la sfida da dover affrontare è riguarda l’ambito legislativo. Da un lato si presenta la difficoltà di gestire i contratti più complessi, situazione in cui la ‘soluzione’ prevista è la possibilità di subordinare l’esecuzione di alcune procedure, specificate ovviamente all’interno del contratto stesso, a soggetti quali giudici o terze persone²⁸; dall’altro lato ci sono gli aspetti legati alla validità legale ed alla protezione dei consumatori (sicurezza e privacy), i quali richiedono un’attenta considerazione per garantire che questi strumenti possano essere utilizzati in modo sicuro e conforme. Le diverse giurisdizioni, infatti, stanno lavorando per adattare e creare regolamentazioni specifiche per affrontare queste nuove sfide e sfruttare i benefici offerti dagli smart contract proteggendo, allo stesso tempo, sia gli assicurati che gli assicuratori.

2.3 CLOUD COMPUTING

Il Cloud computing, dal punto di vista tecnico, è un insieme di servizi ICT accessibili on-demand basati su risorse condivise, caratterizzati da rapida scalabilità e dalla misurabilità puntuale dei livelli di performance, in modo da poter essere pagati in base

²⁷ Le assicurazioni P2P consente ad un gruppo di utenti di condividere il rischio ed i costi associati ad una polizza assicurativa.

²⁸ Osservatori Digital Innovation, ‘Smart Contract e Blockchain: cosa sono, esempi e normativa’

al consumo²⁹. In base al loro posizionamento all'interno dell'architettura del sistema informativo aziendale possiamo distinguere tre diversi modelli di cloud computing:

- *Software as a Service* (SaaS): il consumatore può accedere alle applicazioni tramite un browser senza doverle installare localmente nel dispositivo;
- *Platform as a Service* (PaaS): il fornitore del servizio mette a disposizione dell'cliente piattaforme preconfigurate per lo sviluppo, il testing e l'erogazione di applicazioni personalizzate. Il consumatore ha controllo solo su alcuni aspetti mentre altri sono gestiti dal provider del servizio stesso;
- *Infrastructure as a Service* (IaaS): l'utente può gestire ed installare autonomamente le proprie applicazioni su un'infrastruttura 'messa a disposizione' dal fornitore.

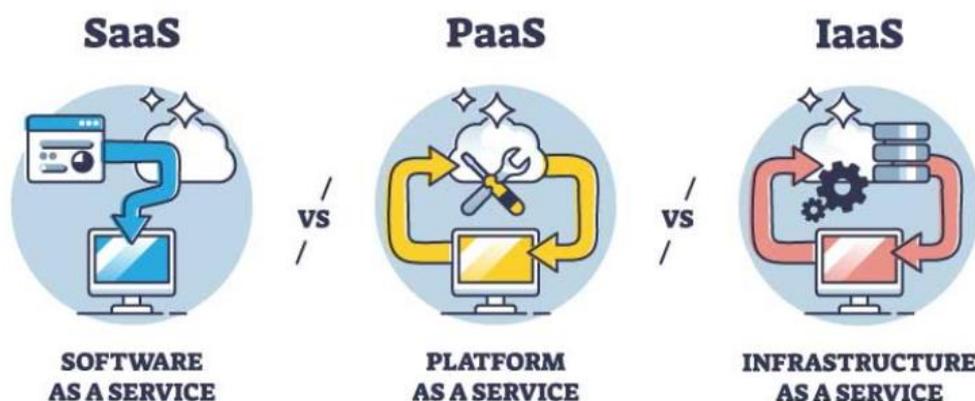


Figura 8. Modelli di Cloud Computing

Source: Osservatori Digital Innovation, 'Cloud Computing, cos'è e quali vantaggi porta in azienda'

Il principale vantaggio che deriva dall'utilizzo di questo modello di distribuzione è la facilità con cui si può accedere a tali servizi, per cui basta un semplice collegamento ad internet senza dover necessariamente possedere, dal punto di vista fisico, la risorsa

²⁹ Osservatori Digital Innovation, 'Cloud Computing, cos'è e quali vantaggi porta in azienda'

stessas. Inoltre la condivisione di informazioni è resa più rapida ed efficiente eliminando, tra l'altro, gli investimenti iniziali associati all'acquisto dei dispositivi hardware necessari.

2.4 INTERNET OF THINGS

L'Internet of Things (IoT) rappresenta l'interconnessione dei dispositivi, anche di uso quotidiano, dotati di sensori che grazie all'abilitazione ad internet riescono a interscambiare dati tra loro³⁰. La possibilità di collegare il mondo digitale con quello fisico, e dunque lo sconfinato utilizzo di questa tecnologia anche nel quotidiano, ha reso quest'innovazione una delle più importanti del 21esimo secolo. Per ciò che concerne il settore insurtech l'IoT ha portato l'applicazione di un modello assicurativo del tipo *usage-based*. Grazie ad essa, infatti, è stato possibile introdurre assicurazioni di tipo *pay-per-use* e *pay-per-mile*: nel primo caso questi dispositivi analizzano il comportamento alla guida del singolo assicurato ed offrono una polizza ad hoc; nel secondo caso gli strumenti utilizzati permettono al cliente di pagare un'assicurazione sulla base dei chilometri (o miglia, a seconda della nazione) effettuati con il veicolo stesso.

Oltre a portare novità sulle tipologie di polizze stipulabili, l'Internet of Things è uno strumento che consente di prevedere potenziali rischi prima ancora che diventino problemi di claims management, cioè di gestione dei sinistri. E' il caso delle comunicazioni V2V (vehicle to vehicle), una tecnologia nella quale vi è scambio di dati quali posizione e velocità tra due o più veicoli grazie ad un sistema wireless. Ad oggi con le auto a guida autonoma, questi sensori ricoprono un ruolo fondamentale non solo atto a migliorare l'esperienza del guidatore, ma anche volto ad allertare gli stessi su

³⁰ Beinsure, 'Internet of Things in Insurance. How IoT Technology Reshapes Business?'. Luglio 2024

potenziali pericoli derivanti dall'ambiente esterno, riducendo eventuali incidenti e congestioni.

2.5 BIG DATA

Nel mondo digitale in cui viviamo una delle più grandi sfide è quella di gestire l'enorme quantità di dati provenienti da dispositivi digitali, social media, dispositivi IoT e molto altro. Questo di cui parliamo prende il nome di Big Data, cioè una mole di informazioni che vengono raccolte, analizzate e archiviate al fine di estrarne delle informazioni utili. Gli attributi specifici dei Big Data, anche chiamate le 3 V, sono:

- *Volume*: cioè che maggiormente contraddistingue questa specifica tecnologia è il grande volume di dati con cui bisogna lavorare (gigabyte, terabyte o petabyte), non strutturati ed a bassa densità;
- *Velocità*: i dati vengono analizzati e processati a velocità elevate, in alcuni casi sono utilizzati dei prodotti che possano dare risposte in tempo reale richiedendo valutazioni ed analisi nel minor tempo possibile;
- *Varietà*: si fa riferimento alle tre tipologie di dati disponibili, cioè dati strutturati (come nei database tradizionali), dati non strutturati (immagini, video, audio) e semi strutturati (file XML o JSON)

Una serie di analisi ha poi portato all'aggiunta di altre 'due V', cioè *valore* e *vericità*. Queste ultime sono relative al valore del dato stesso, senza il quale il tutto risulta essere inutile, ed alla sua veridicità ed attendibilità³¹.

Ad oggi i Big Data sono presenti in qualsiasi settore, da quello sanitario a quello finanziario e, come si può ben immaginare, il ramo assicurativo non è da meno. I vantaggi derivanti dall'utilizzo di questi strumenti sono ubicati sia in una più precisa valutazione dei rischi, analizzando i dati che scaturiscono dal comportamento alla guida

³¹ Oracle, 'What is Big Data?', Marzo 2024, Sherry Tiao

dei clienti e dall'IoT, sia in una più efficiente e rapida gestione dei sinistri. Da quanto detto finora emerge come i Big Data siano indissolubilmente legati alle tecnologie analizzate in precedenza affermandosi come una delle innovazioni portanti per tutto ciò che riguarda il processo analitico e decisionale.

3 APPROCCI REGOLAMENTARI

L'avvento delle tecnologie precedentemente descritte ha portato un cambiamento radicale dal punto di vista legislativo nel settore insurtech. Tradizionalmente, le norme presenti nel ramo assicurativo si concentravano sulla protezione del consumatore, sulla gestione del rischio e sulla solvibilità delle compagnie esistenti. Tuttavia l'utilizzo di strumenti come l'AI, la blockchain, il cloud computing, l'IoT ed i Big Data, avendo incrementato l'utilizzo dei dati personali, ha mostrato come fossero insufficienti le normative esistenti per poter affrontare queste nuove sfide ed opportunità. In questa fase di forte e profonda trasformazione, il nuovo paradigma legislativo si basa su un equilibrio tra le precedenti norme ed il promuovere l'innovazione e la sicurezza dei dati, contesti in cui le autorità di vigilanza svolgono un ruolo chiave possedendo le competenze necessarie per accompagnare i cambiamenti in corso. Il contesto attuale richiede un aggiornamento costante delle leggi ed una stretta collaborazione tra le autorità regolamentari, le compagnie assicurative e le insurtech, come succede con gli *innovation hubs* e le *Sandbox Regolamentari*. L'obiettivo di questi facilitatori di innovazione è quello di non rendere le Autorità e le compagnie coinvolte dei soggetti passivi che subiscono lo sviluppo del mercato, ma di anticipare e orientare le trasformazioni in corso, elaborando regole "su misura" in grado di garantire la stabilità e la sicurezza del sistema. Dal punto di vista normativo vi è il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR), il cui scopo è garantire un uso dei dati conforme agli standard di privacy e sicurezza.

3.1 IVASS

Nato nel 2012, l'IVASS (Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni) ha preso il posto dell'ISVAP, acquisendone le funzioni di vigilanza nei confronti delle imprese ed intermediari di assicurazione e riassicurazione e dei gruppi assicurativi. L'istituto autorizza le imprese ad esercitare l'attività assicurativa e riassicurativa, svolgendo

ispezioni in collaborazione con la Banca D'Italia e le altre Autorità di sorveglianza, sia nazionali che europee, con particolare attenzione alle frodi legate al settore RC auto³². Integrandosi strettamente con tali istituti per garantire maggior efficacia e coordinamento, l'obiettivo principale dell'IVASS è di assicurare stabilità e trasparenza del mercato assicurativo, proteggendo i consumatori e promuovendo la concorrenza leale tra le compagnie. Con l'ascesa delle tecnologie digitali è stato poi necessario un rapido adattamento al contesto, partecipando anche attivamente alla creazione di nuove regolamentazioni che favoriscano l'innovazione, senza compromettere la protezione dei dati personali e la sicurezza degli assicurati: ne è un chiaro esempio l'introduzione della *Regulatory Sandboxes* italiana.

3.2 SANDBOX REGOLAMENTARE

Già largamente usata all'estero, la sandbox regolamentare (letteralmente 'recinto di sabbia') è un ambiente controllato in cui sia gli operatori tradizionali che FinTech/Insurtech possono testare prodotti innovativi nel settore bancario, assicurativo e finanziario. Questo progetto non è altro che uno spazio protetto dedicato alla sperimentazione digitale in cui la gestione e la supervisione delle attività sono coordinate da un comitato interministeriale che coinvolge il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), la Banca d'Italia, l'IVASS e la Consob. In Italia, tale struttura è disciplinata dal Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze 30 aprile 2021, n. 100 - attuativo della delega prevista dal Decreto-Legge 30 aprile 2019, n. 34 (c.d. "Decreto Crescita") – che definisce la "Disciplina del Comitato e della sperimentazione FinTech", cioè la cosiddetta "sandbox regolamentare"³³.

Il percorso della sandbox italiana inizia con una fase interlocutoria tra l'operatore che richiede di accedervi e l'IVASS e/o altre autorità, seguita poi dalla compilazione di un modulo di ammissione all'interno del quale sono presenti una serie di informazioni sulla società e sul progetto: settore di operatività (Insurtech, Regtech, P2P, etc etc),

³² IVASS, 'Chi siamo', Novembre 2016

³³ IVASS, 'Sandbox Regolamentare', Maggio 2024

tecnologia prevalente (AI, IoT, Big Data, Cloud Computing), business model utilizzato, motivazioni per cui si richiede la sandbox, qual è il valore aggiunto per l'utente finale ed uno studio preliminare di fattibilità. Il passo successivo prevede la valutazione, da parte delle autorità competenti, della richiesta d'ingresso sulla base dei seguenti criteri:

1. Innovatività
2. Effettiva necessità della sperimentazione
3. Valore aggiunto per gli utenti finali e l'efficienza del mercato
4. Maturità: stato sufficientemente avanzato per la sperimentazione
5. Sostenibilità economica e finanziaria

Una volta ammessa la sperimentazione, il progetto può avere una durata massima di 18 mesi con un'eventuale proroga di 12 mesi. È prevista, inoltre, una revoca per inattività qualora venissero meno i presupposti, in caso di violazioni di leggi, in presenza di rischi per la stabilità del sistema, l'integrità dei mercati o la tutela degli utenti finali, e altre situazioni estreme. La fase di chiusura della sandbox avviene con un resoconto della sperimentazione, l'istanza del soggetto per chiedere l'autorizzazione (se impresa assicurativa) o l'iscrizione (se intermediario), e con una tempestiva informazione al pubblico³⁴.

La situazione in Italia è leggermente diversa, però, da quella europea ed americana. Nella nostra nazione l'approccio è più selettivo e centralizzato, con un forte supporto istituzionale ed una durata limitata del progetto; nel resto d'Europa c'è maggior flessibilità, permettendo di estendere il periodo di test in caso di necessità ed accogliendo un maggior numero di partecipanti; negli USA, invece, la situazione è più decentralizzata, essendo variabile da stato a stato, e la sandbox è vista più come un laboratorio per testare nuove idee piuttosto che come percorso verso la conformità normativa.

³⁴ 'Una sandbox per l'insurtech', Riccardo Cesari, (*Fonte: Report IVASS, Novembre 2021*)

Questa maggior dinamicità degli stati europei ed americani deriva, oltre che da una differenza legislativa tra le diverse nazioni, da un lieve ritardo, di qualche anno, nell'introduzione del 'recinto di sabbia': basti pensare che nel Regno Unito è entrata in vigore nel 2016, negli USA nel 2018 ed in Italia circa 3 anni dopo. Come afferma Riccardo Cesari, consigliere dell'IVASS dal 2013, l'introduzione dell'ambiente portetto circoscritto dalla sandbox è, però, una dimostrazione della volontà da parte della nostra nazione di posizionarsi come un ponte tra l'innovazione e la regolamentazione, promuovendo un equilibrio tra la necessità di sviluppo tecnologico e quella di proteggere i consumatori. I benefici derivanti dalla sandbox regolamentare vanno oltre la semplice opportunità per le startup di testare nuovi progetti. Essa, infatti, favorisce anche una maggiore propensione all'investimento in Italia, grazie a un quadro normativo semplificato che tutela gli investitori stessi e ad un rischio ridotto o, quantomeno, controllato.

3.3 GDPR

Nell'attuale scenario storico la condivisione dei dati personali è aumentata in modo esponenziale, portando le persone fisiche a rendere disponibili le proprie informazioni sia ad imprese private che ad autorità pubbliche. Per questo motivo il 25 maggio 2018 è entrata in vigore una delle più significative riforme nella regolamentazione della protezione dei dati personali nell'Unione Europea, il Regolamento Ue 2016/679, noto come Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR). All'interno della normativa vigente, sono presentati sia gli obblighi del Titolare del trattamento dei dati³⁵ sia i diritti degli ininteressati, cioè dei proprietari delle informazioni stesse.

Con l'articolo 5 sono espressi i principi cardine del trattamento dei dati personali:

³⁵Più comunemente presentato con il termine 'Titolare', facciamo riferimento alla persona fisica o giuridica determina le finalità e i mezzi del trattamento dei dati personali. In parole povere corrisponde a colui che decide il perché ed il come i dati dell'interessato vengono trattati

- *Liceità, correttezza e trasparenza*: i dati dell'interessato devono essere trattati in modo legittimo, equo e trasparente;
- *Limitazione della finalità del trattamento*: i dati personali devono essere raccolti per finalità specifiche, esplicite e legittime e non trattati ulteriormente in modo incompatibile con esse;
- *Minimizzazione dei dati*: i dati devono essere limitati a quanto necessario rispetto alle finalità del trattamento;
- *Esattezza*: i dati devono essere esatti ed aggiornati, compresa la tempestiva cancellazione di quelli inesatti rispetto alle finalità espresse;
- *Limitazione della conservazione*: i dati devono essere conservati in una forma che consenta l'identificazione degli interessati per un arco di tempo non superiore a quello necessario al raggiungimento delle finalità del trattamento;
- *Integrità e riservatezza*: occorre garantire la sicurezza, in termini di integrità e riservatezza, dei dati in oggetto.

Oltre alla richiesta di rispettare i principi appena elencati, il regolamento prevede anche che il Titolare sia 'in grado di provarlo': questo è il principio denominato 'Accountability', articolo 24 par.1, dove si afferma che 'il titolare mette in atto misure tecniche e organizzative adeguate per garantire, ed essere in grado di dimostrare, che il trattamento è effettuato conformemente al presente Regolamento'³⁶.

I diritti del consumatore sono, invece, disciplinati dagli art.12 a 23 ed includono:

- *Informativa sul trattamento*: l'interessato ha il diritto di essere informato sulla finalità del trattamento e su eventuali destinatari/utilizzatori dei dati;
- *Diritto di accesso*: l'interessato ha il diritto di ottenere dal titolare la conferma che sia o meno in corso il trattamento dei dati personali;
- *Diritto all'oblio*: l'interessato ha il diritto di ottenere la rettifica o cancellazione dei dati personali inesatti che lo riguardano;

³⁶ 'GDPR-Principi fondamentali del trattamento' (Fonte: Garante Privacy)

- *Diritto alla portabilità dei dati*: l'interessato ha il diritto di ricevere in un formato comune e leggibile i propri dati personali forniti e di trasmetterli ad un altro titolare senza impedimenti;
- *Diritto di opposizione*: l'interessato può opporsi, in qualsiasi momento, al trattamento dei dati che lo riguardano.

È importante prestare particolare attenzione all'articolo 14, che affronta le situazioni in cui i dati personali dell'interessato non sono raccolti direttamente dal titolare del trattamento. In questi casi il titolare ha l'obbligo di notificargli che i suoi dati sono stati acquisiti indirettamente e di spiegare come questi verranno utilizzati.

Con Regolamento Ue 2016/679 sono state risolte le problematiche impreviste con la precedente Direttiva 95/46/CE istituita nel 1995. Quest'ultima infatti, nonostante l'ambizioso proposito, non era riuscita a prevedere nè la portata dei rischi provenienti dall'esposizione delle informazioni personali degli utenti al mondo digitale nè la frammentazione della protezione dei dati all'interno degli stati membri. Il GDPR, dotato di una maggiore carica di incisività, ha permesso di assicurare maggior coerenza in tutta l'Unione e di prevenire le disparità che ostacolavano la libera circolazione di tali dati nel mercato interno. In Italia tale regolamento ha abrogato le norme del Codice per la protezione dei dati personali (Decreto Legislativo n. 196/2003) e il 19 settembre 2018 è entrato in vigore il D.Lgs. 10 agosto 2018, n. 101 che, oltre a recepire le disposizioni del GDPR, "ha disciplinato alcuni aspetti rimessi alla potestà legislativa nazionale tra cui la previsione di alcune fattispecie di illeciti penali, accanto alle sanzioni pecuniarie già previste dal regolamento europeo"³⁷.

Come dichiarato dalla stessa Commissione Europea, l'obiettivo principale del GDPR è dunque quello di armonizzare le diverse leggi nazionali sulla privacy, offrendo ai cittadini dell'UE una maggiore protezione e controllo sui propri dati personali. Con il nuovo regolamento le insurtech sono obbligate ad essere più trasparenti nei confronti dei consumatori circa l'utilizzo dei dati messi a loro disposizione, rendendo necessaria anche l'implementazione di misure di sicurezza robuste per proteggerli da eventuali

³⁷ 'GDPR, tutto ciò che c'è da sapere per essere in regola', (Fonte: *Agenda Digitale*, Aprile 2024)

violazioni. Allo stesso tempo, la conformità delle insurtech al regolamento può offrire un gran vantaggio competitivo migliorando la fiducia dei consumatori e rafforzando la propria reputazione. Inoltre, il GDPR stimola l'innovazione nel modo in cui i dati vengono gestiti e utilizzati in quanto le compagnie sono incoraggiate a sviluppare nuove tecnologie e soluzioni per la gestione sicura dei dati.

4 STARTUP INSURTECH: VALUE CHAIN, CICLO DI VITA E CASI STUDIO

Prima di addentrarci nel settore insurtech con maggior specificità attraverso dei casi studio di alcune startup di successo europee ed extra-europee, è doveroso realizzare una breve panoramica generale sul mondo di queste *'neo-imprese'* analizzandone, tra l'altro, il ciclo di vita, i diversi criteri di classificazione ed i modelli di business da esse adottati.

Il ciclo di vita di una startup, seppur spesso breve, descrive le diverse fasi che essa attraversa dalla fondazione fino a diventare una società matura o, nel peggiore dei casi, alla sua chiusura. Il tutto inizia con il *Pre-Seed*, in cui l'idea, nata pr lo più da un bisogno dello startupper, inizia a prendere la forma di un progetto seppur in una fase embrionale. Nella fase successiva, quella di *Seed*, l'obiettivo è quello di rendere più solida l'idea di partenza, affinando il modello di business per poter iniziare, poi, a definire i confini del segmento di mercato in cui ci si intende affacciare. Il punto cruciale di questa fase appena descritta è la possibilità di iniziare a raccogliere i primi finanziamenti da banche, business angels e/o acceleratori. Successivamente ci sono le fasi di *Early Stage* ed *Early Growth*, in cui la startup affronta periodi di crescita e sviluppo commerciale: è qui che iniziano i Round Serie A e Serie B, contraddistinti dall'ammontare degli investimenti ricevuti (i Round Serie A vanno da 1 milione a 10/15 milioni, mentre i Round Serie B prevedono cifre più alte). La bravura della società sta proprio in questa fase, in cui l'unico obiettivo deve essere quello di attirare investitori, che possono essere o Venture Capital o fondi di Private Equity. Pur essendo la parte più difficile possiamo notare dalla Figura 9 come dal 2012 ad oggi la maggior parte delle transazioni prevedano Round Serie A e B (se sommati, il 61% del totale).

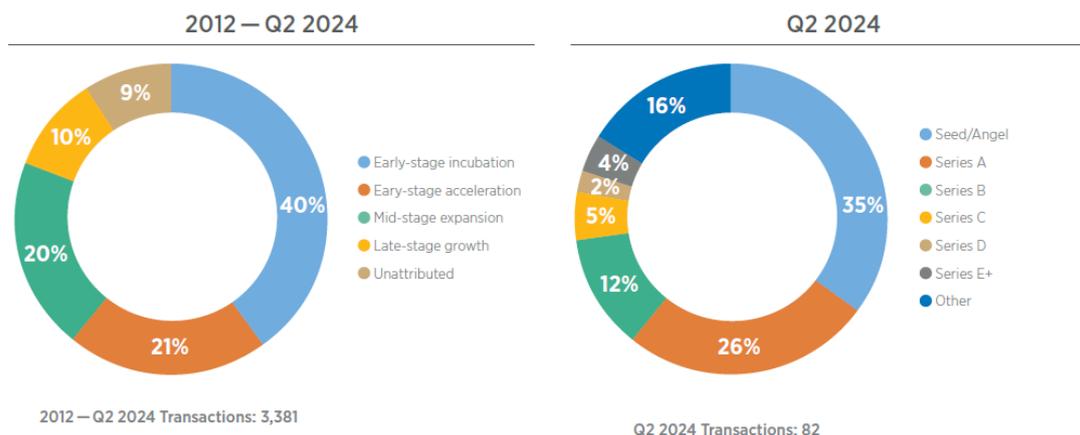


Figura 9. Situazione globale cumulativa dei Round di investimento delle startup
Source: Global Insurtech Report Q2-2024, Gallagher Re

Di seguito c'è la fase di Growth, o *Sustained Growth*, in cui la compagnia ha già messo sul mercato il proprio prodotto e punta a consolidare il proprio business attingendo a Round Serie C e D (le cui cifre vanno oltre centinaia di milioni) a cui, spesso, segue l'IPO. Arrivati a questo punto si ha la fase finale, quella di *Exit* che prevede o la fusione/acquisizione della startup con un'azienda più grande (M&A) o l'IPO³⁸: in entrambi i casi la società è consolidata e, ormai, in grado di autofinanziarsi.

Come abbiamo più volte detto all'interno di questo elaborato, ciò che contraddistingue le startup è una componente innovativa altamente radicata. Tecnologie come i Big Data, la Blockchain, il Cloud Computing, l'Intelligenza Artificiale hanno portato ad un modo diverso di concepire una polizza assicurativa, ma, per arrivare a questo, sono state necessarie molteplici trasformazioni preliminari delle fasi della value chain³⁹ assicurativa. Questi cambiamenti hanno favorito la creazione di valore per il cliente, i cui bisogni sono più facilmente percepibili grazie ai nuovi strumenti a disposizione delle compagnie assicurative. La catena del valore nel mercato assicurativo può essere suddivisa come segue:

³⁸ IPO, acronimo di Initial Public Offering. Consiste nell'offrire al pubblico le quote della startup

³⁹ La value chain, letteralmente 'catena del valore' è un modello teorizzato da Michael Porter nel 1985 in cui la struttura di un'organizzazione viene scomposta in un insieme di processi logicamente correlati ed in continua evoluzione. (Fonte: Wikipedia, La catena di valore)

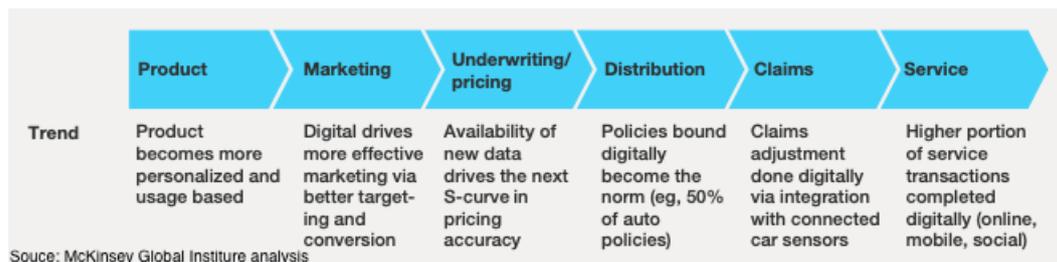


Figura 10. Fasi della value chain ed influenza della tecnologia su ognuna di esse

Le prime due fasi, che prevedono lo *sviluppo del prodotto* ed il *marketing* ad esso associato, sono state altamente influenzate dalla tecnologia dei Big Data e dalla loro successiva analisi per poter estrapolare le esigenze dei clienti. Di seguito, con la *sottoscrizione della polizza* (underwriting/pricing), le insurtech si avvalgono di strumenti quali l'AI ed il Machine Learning per valutare i rischi in tempo reale ed in modo dinamico per poi esporre al consumatore finale i termini e le condizioni della polizza. La gestione dei sinistri, *claims management*, è una delle aree in cui l'insurtech ha lasciato maggiormente il segno con le proprie innovazioni: grazie alla presenza di sensori/algoritmi è possibile individuare il danno ricevuto/arrecato e valutarlo in maniera automatizzata ed in tempo reale e poi, successivamente, seguire l'iter assicurativo in maniera totalmente digitalizzata. Anche fasi come il *servizio/assistenza clienti* ha visto un cambiamento radicale grazie alla presenza di chatbot od assistenti virtuali con cui è possibile ricevere risposte rapide e personalizzate. Grazie ai casi studio presenti nelle pagine successive riusciremo poi ad analizzare più nello specifico alcune startup che vanno ad implementare, utilizzando tecnologie specifiche, le diverse fasi della value chain del settore assicurativo. A tal riguardo, in base alla tipologia di tecnologia viene utilizzata, uno studio realizzato da TechCrunch e di seguito analizzato da BeInsure suddivide le startup in tre categorie principali⁴⁰:

- Neinsurance providers
- Insurtech marketplaces

⁴⁰ 'InsurTech's evolution and investment landscape. Categories startups & VCs' (Fonte: Be Insure, Luglio 2024)

- Insurtech enablers

Le ‘Neoinsurance Providers’ sono compagnie che utilizzano la tecnologia per proporre e sottoscrivere assicurazioni in un modo diverso, digitale ed innovativo (Metromile, Cuvva); le ‘Insurtech marketplaces’ rappresentano quelle società che tramite l’utilizzo di piattaforme online permettono al consumatore di confrontare tra le diverse opzioni presenti e scegliere quella fatta su misura per se (WeFox); infine, le ‘Insurtech enablers’ corrispondono a quelle compagnie che ne aiutano/supportano altre nel processo di digitalizzazione fornendo loro, ad esempio, i propri software.

Nel seguente elaborato, i sei casi studio analizzati vogliono volutamente abbracciare ciascuna delle categorie appena analizzate e con modelli di business diversi tra loro. Questo perché così facendo sarà possibile, nel capitolo successivo, valutare non solo l’andamento della singola compagnia ma anche quale di questi micro settori sia più profittevole e quale con maggiori barriere all’ingresso. Sarà importante anche riuscire a capire quali di queste innovazioni siano più facilmente emulabili dalle compagnie assicurative storiche e quali, invece, hanno portato alle startup un notevole vantaggio competitivo in termini temporali ed economici. Sono state prese in considerazione, inoltre, società europee ed americane le cui idee siano state già consolidate e condivise da più investitori: i requisiti prevedono, infatti, un fundraising totale almeno superiore ai 5 milioni di dollari e con il raggiungimento minimo di un Round di Serie A. Da questi dati sarà poi possibile anche effettuare i dovuti confronti sulla base delle nazioni più sviluppate tecnologicamente e con maggior propensione a supportare le startup nelle fasi iniziali.

4.1 WEFOX

4.1.1 STORIA

Fondata nel 2015 in Germania da Julian Teicke, Fabian Wesemann e Dario Fazlic con il nome di FinanceFox, modificato solo in un secondo momento due anni dopo, Wefox Group è un'insurtech con un obiettivo chiaro: rivoluzionare il settore assicurativo, promuovendo la digitalizzazione e facilitando una collaborazione efficace tra tutte le parti coinvolte. Inizialmente nel mercato tedesco e svizzero per poi espandersi in Polonia, nel 2020, e successivamente in Italia, nel 2022, è ad oggi tra i principali unicorni insurtech europei con ben 1,5 miliardi raccolti e uffici in 8 paesi. La società ha rapidamente guadagnato l'attenzione del mercato grazie al suo approccio innovativo, arrivando a più di 2 milioni di clienti presenti in ben cinque Paesi europei: Germania, Austria, Svizzera, Spagna e Italia. Dal 2019 si è inserita nel mercato assicurativo automobilistico e nel 2022 è premium partner di squadre di calcio come: Union Berlin in Germania, Young Boys in Svizzera e AC Milan in Italia. La crescita di Wefox è continuata negli anni, non solo dal punto di vista organico, ma anche attraverso acquisizioni strategiche: un esempio in tal senso è stato l'aver acquisito il broker italiano Mansutti nel 2021, acquisizione che ha rafforzato la presenza dell'azienda nel mercato italiano. Negli ultimi mesi, tuttavia, la società ha dovuto fronteggiare una forte crisi finanziaria, al punto che il nuovo CEO Mark Hartigan aveva avvertito gli azionisti del rischio di un'insolvenza entro l'estate 2024, a meno che non fossero state adottate misure idonee alla ristrutturazione del business, come la chiusura di asset non redditizi in Italia e Germania e la vendita di alcune parti del business per migliorare la liquidità. Nonostante queste difficoltà, Wefox continua a lavorare ad un nuovo piano strategico per superare la crisi e mantenere la sua posizione nel settore insurtech⁴¹.

⁴¹ Fonte: Assinews.it

4.1.2 FUNDRAISING

Wefox ha raccolto negli anni fondi significativi in diversi round di finanziamento⁴². Dopo un Seed Round con il quale la società ha raccolto 5,5 milioni di dollari, guidato da Salesforce Ventures, che ha fornito le risorse iniziali per sviluppare la piattaforma e iniziare l'espansione, l'unicorno insurtech ha chiuso nel 2016 un Round di serie A ottenendo un investimento di 28 milioni di dollari, guidato da Horizon Ventures e VC Target Global. Successivamente, nel 2019, ha chiuso un Round di serie B con un investimento totale di 235 milioni di dollari. Ancora, nel 2021 ne ha chiuso uno di serie C da 650 milioni di dollari, guidato da VC Target Global, mentre nel 2022, con un finanziamento di serie D, ha raccolto 450 milioni di dollari, guidato da Mubadala Investment, rafforzando ulteriormente la sua posizione e portando la sua valutazione a 4,5 miliardi di dollari.⁴³

Di seguito la rappresentazione degli investitori che hanno guidato i Round e le diverse banche che hanno finanziato la compagnia durante gli anni (Tabella 1), del valore degli investimenti, in ordine cronologico, nelle diverse transazioni avvenute (Figura 11) e del totale raccolto dalla società durante gli anni (Figura 12).

Data	Transaction Name	Lead Investors
Jan 12, 2016	Seed Round	Salesforce Ventures
Sep 20, 2016	Series A	Horizon Ventures, VC Target Global
Mar 6, 2019	Series B	Mubadala Capital Ventures
Dec 11, 2019	Series B	OMERS Ventures
Jan 1, 2021	Series C	VC Target Global
Jul 11, 2022	Series D	Mubadala Investment
May 17, 2023	Debt Financing	Barclays, JP Morgan
May 17, 2023	Series D	Squarepoint capital
Nov 3, 2023	Debt Financing	Deutsche Bank, Unicredit
Jun 28, 2024	Venture Round	Unknown

Tabella 1. Lead Investors per ogni transazione di fundraising

Source: Crunchbase 2024, Wefox

⁴² Fonte: Crunchbase, Wefox

⁴³ Fonte: WeFox, official website

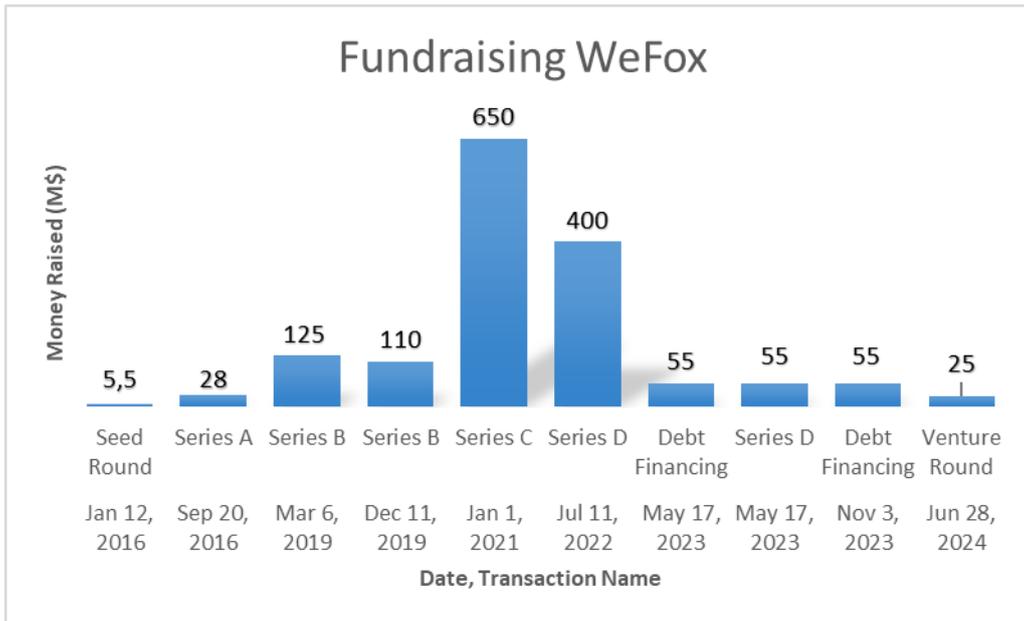


Figura 11. Fundraising Wefox
Source: Crunchbase 2024, Wefox

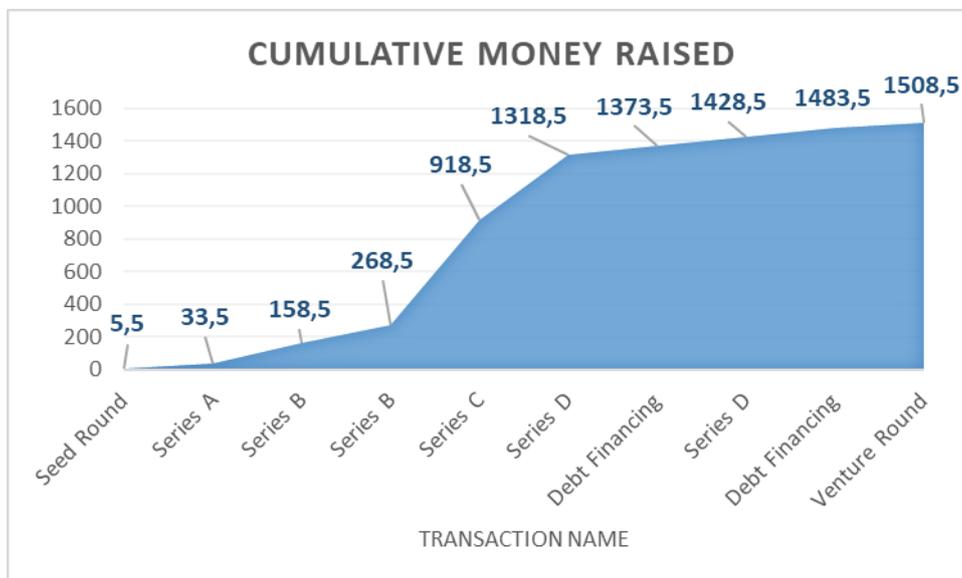


Figura 12. Cumulative Fundraising Wefox
Source: Crunchbase 2024, Wefox

4.1.3 BUSINESS MODEL

Il business model di Wefox si basa essenzialmente su un approccio ibrido, che integra una rete di intermediari assicurativi tradizionali con la tecnologia avanzata. La struttura va, infatti, a combinare il modello *B2B2C* (Business To Business To Consumer) e *B2C* (Business To Consumer) consentendo alla compagnia di lavorare sia con intermediari assicurativi che con i clienti finali. In primo luogo, la società ha dato vita ad una piattaforma tecnologica (WeFox Platform) che consente la collaborazione con una rete di broker che la utilizzano per distribuire prodotti assicurativi personalizzati; ciò consente di combinare l'efficienza tecnologica con l'esperienza e la fiducia degli intermediari tradizionali. In secondo luogo, Wefox ha dato vita ad una propria compagnia assicurativa (Wefox Insurance – Ex ONE Insurance) che le consente di offrire direttamente polizze ai clienti, aumentando in tal modo le sue fonti di reddito. La piattaforma raccoglie e analizza dati per offrire prodotti assicurativi più personalizzati e migliorare l'efficienza operativa, riducendo i costi. Inoltre, la società genera entrate tramite le commissioni sui prodotti venduti sulla piattaforma e le polizze vendute direttamente con Wefox Insurance. Infine, l'azienda ha posto in essere acquisizioni strategiche, come quella già citata che riguarda il broker italiano Mansutti, al fine di espandere la sua presenza internazionale e integrare nuovi partner nella propria rete.

4.1.4 ANALISI FINANZIARIA E STRATEGIA AZIENDALE

Il 2023 è stato un anno importante per Wefox Insurance AG, società sussidiaria del gruppo WeFox, dal momento che sono stati raggiunti obiettivi che l'hanno resa una compagnia assicurativa matura e profittevole. Il dato più importante è l'incremento del

gross written premiums⁴⁴ (GWP) del 21%, passando dai 195,9 milioni di euro nel 2022 ai 236,8 milioni del 2023. Di quest'ultimo valore, la metà, all'incirca 112 milioni, proviene dall'Health Insurance mentre una buona parte, 76 milioni, fa capo al settore dei veicoli a motore. Il guadagno netto dell'anno proveniente dai premi ammonta a 176,5 milioni di euro, di cui 15,5 derivano dal settore automobilistico, il cui business comprende sia i danni al veicolo (*other motor insurance* nella Figura 13) che danni per responsabilità civile verso terzi (*motor vehicle liability* nella Figura 13).

in EUR	Line of business for non-life insurance and reinsurance obligations (direct business and accepted proportional reinsurance)								Subtotal	Life insurance Health insurance RKA	Total
	Medical expense insurance	Motor vehicle liability	Other motor insurance	property insurance	General liability insurance	Assistance	Miscellaneous financial loss				
	ACC C0010	KFL C0040	KFZ C0050	VHV C0070	PHV C0090	ASS C0110	FV C0120				
Gross written premiums	R0110	60.834.610	15.335.967	33.202.890	1.319.037	1.295.817	10.201.968	124.062.666	112.833.742	236.896.408	
Reinsurers' share	R0140	1.486.348	59.795.877	7.955.425	27.004.079	1.189.196	1.037.038	8.297.921	97.739.413	97.739.413	
Net written premiums	R0200	374.239	10.007.732	7.269.324	4.109.912	139.931	269.779	1.014.947	26.323.284	112.833.742	
Gross earned premiums	R0210	1.493.307	82.300.261	15.195.477	9.910.025	1.392.992	1.057.270	1.722.117	90.545.270	199.291.905	
Reinsurers' share	R0240	1.171.958	52.903.099	10.281.010	5.600.758	1.242.445	1.246.291	1.393.637	73.228.727	73.228.727	
Net earned premiums	R0300	291.729	10.003.292	4.904.467	1.311.258	150.247	311.070	338.486	17.316.542	159.201.965	
Gross claims incurred	R0310	144.156	63.443.336	28.254.545	4.382.958	1.747.993	878.746	239.969	97.097.713	99.254.656	
Reinsurers' share	R0340	109.881	49.154.965	17.135.962	2.043.699	1.118.929	674.199	-133.790	70.103.727	70.103.727	
Net claims incurred	R0400	34.275	14.288.371	9.118.583	2.339.278	629.077	204.548	373.759	26.993.986	89.254.656	
Gross change in other technical provisions	R0410	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Reinsurers' share	R0440	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Net change in other technical provisions	R0500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Expenses incurred	R0550	347.791	9.945.079	647.927	2.920.972	404.715	176.322	792.328	15.146.930	75.025.142	
Net underwriting result		-90.338	-14.139.958	-4.892.142	-3.950.993	-883.549	-69.890	-827.608	-24.824.379	-15.676.132	

Figura 13. Underwriting performance by lines of business
Source: SFCR 2023 Wefox Insurance AG, Wefox Official Web Site

La Figura 13 mostra come il *loss ratio*⁴⁵ per l'esercizio finanziario 2023 è del 72%, minore rispetto all'85% dell'anno precedente. Tale diminuzione, vista la composizione di questo indice, non ha però un'accezione totalmente negativa. Un suo valore basso indica che la compagnia sta pagando meno in sinistri rispetto ai premi incassati, sinonimo di maggior redditività, mentre un valore elevato mostra una situazione in cui gran parte dei premi assicurativi pagati dai clienti vengono sborsati dalla società per pagare i sinistri. Ad incidere sul *loss ratio* è, ovviamente, il prezzo dei premi assicurativi: la diminuzione di tali valori porta ad un aumento del *loss ratio*, generando un effetto negativo. Questo è quanto sta accadendo negli ultimi anni in Italia, poiché l'adozione di misure normative ad hoc e la diminuzione di frodi assicurative ha

⁴⁴Con il termine Gross Written Premiums si identifica il totale dei premi assicurativi che una compagnia assicurativa ha raccolto dai propri clienti.

⁴⁵ Loss Ratio: L'incidenza percentuale, rispetto ai premi di competenza dell'esercizio corrente, delle somme pagate e riservate per i soli sinistri accaduti nell'esercizio corrente, comprensive delle relative spese dirette e delle spese di liquidazione (Fonte: 'glossario bollettino rc auto 2013-2018, IVASS). In altre parole, chiamato anche 'rapporto sinistri' è un indicatore utilizzato per misurare la redditività di una compagnia assicurativa, confrontando l'ammontare dei sinistri pagati con i premi incassati.

generato un minor costo dei premi assicurativi, portando Wefox ad attuare una politica di continua riduzione, fino a terminare, della stipulazione di polizze auto nella nostra nazione (Figura 14).

in EUR	Germany		Italy		Poland		Switzerland		total		
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	
Premiums written	R0020	66,659,426	32,852,215	9,111,197	15,667,726	46,773,115	14,789,122	114,352,669	132,601,149	236,896,408	195,910,212
Premiums earned	R0030	35,589,505	33,903,461	15,373,048	2,042,964	36,058,830	5,037,338	162,725,752	86,087,332	249,747,135	127,071,095
Claims incurred	R0040	42,497,104	41,887,880	18,638,379	3,034,584	28,699,669	3,215,669	106,517,216	70,965,587	196,352,368	119,103,720
Underwriting result		-6,907,599	-7,984,419	-3,265,332	-991,620	7,359,161	1,821,669	56,208,536	15,121,745	53,394,766	7,967,375

Figura 14. Underwriting Performance Split by Country

Source: SFCR 2023 Wefox Insurance AG, Wefox Official Web Site

Una dimostrazione di quanto affermato deriva dall'immagine sopra, in cui possiamo notare il decremento di 'Premiums written' in Italia dal 2022 al 2023, fino ad arrivare al 2024 a stoppare la vendita di polizze nel segmento 'motor'. Discorso opposto, invece, in Polonia in cui negli ultimi anni c'è stato un incremento sia delle polizze stipulate (triplicate nel 2023 rispetto al 2022) che del guadagno da esse derivante, portando la nazione polacca ad essere il business principale per quanto concerne il segmento automobilistico.

Dal punto di vista strategico, vista anche una chiusura dell'anno finanziario 2023 in perdita di circa 36 milioni (Figura 15), Wefox ha deciso di adottare una politica più incentrata sulla redditività e sostenibilità quando in precedenza ci si focalizzava sulla crescita ambiziosa della compagnia. Durante gli anni la società ha gradualmente aumentato i prezzi, iniziando a vedere i primi risultati; tuttavia il loss ratio del bilancio annuale è ancora oggi in parte influenzato dalle perdite degli anni precedenti. Negli ultimi 18 mesi, Wefox ha intrapreso un processo di ristrutturazione ottimizzando i processi e concentrandosi sulle aree chiave per rafforzare la propria solidità finanziaria. Gli investitori hanno riaffermato il loro sostegno offrendo circa 25 milioni di euro di nuovi capitali per sostenere questo processo, con ulteriori fondi in ingresso attraverso la vendita di attività non strategiche. Nei mercati in cui risultava difficile raggiungere sufficienti soglie di redditività, la compagnia ha deciso di interrompere il proprio

operato: ne è un esempio *Wefox Germany Holding GmbH* che ha ceduto nel 2024 la vendita di polizze auto. La compagnia si concentrerà maggiormente in mercati come i Paesi Bassi, Polonia (relativamente al segmento auto), Austria, Svizzera ed Italia, che rimane un mercato fondamentale ma che subirà una trasformazione per migliorarne la redditività. Mark Hartigan, nuovo CEO di Wefox a partire da Marzo 2024, ha inoltre sottolineato che, nonostante la ristrutturazione sia stata radicale, si è resa necessaria per garantire un futuro solido e sostenibile per *Wefox*, grazie anche al continuo supporto degli investitori.

Income statement

In EUR thousand	Notes	2023	2022
I. Underwriting result for non-life insurance			
1. Premiums earned for own account			
a) Gross premiums written		236.896	195.911
b) Ceded reinsurance premiums		-97.739	-54.538
c) Change in gross premiums carried forward		12.851	-68.839
d) Change in reinsurers, share of gross premiums carried forward		24.511	17.998
Net amount	13)	176.518	90.531
4. Charges for insurance claims for own account			
aa) Gross amount		-143.751	-73.785
bb) Share of reinsurers		60.370	31.354
Net amount		-83.381	-42.431
b) Change in provisions for unsettled insurance claims			
aa) Gross amount		-53.090	-45.319
bb) Share of reinsurers		6.451	8.469
Net amount		-46.639	-36.850
Total amount	13)	-130.020	-79.280
5. Changes in other net technical provisions		9.159	0
6. Expenses for bonuses and rebates		-57.807	-14.144
7. Expenses for insurance operations for own account			
a) Acquisition costs		-17.284	-10.619
b) Administrative expenses		-18.070	-19.842
c) Commission received and profit-sharing on retroceded business		3.588	1.290
Total amount	14)	-31.766	-29.171
8. Other technical expenses		-4.701	-3.869
9. Change in equalisation provisions		488	191
Total underwriting result for non-life insurance		-38.128	-35.742
III. Ordinary activities			
1. Result of the technical account for non-life insurance		-38.128	-35.742
3. Investment income	15)	1.256	30
5. Investment expenses	16)	-1.020	-371
7. Other income from ordinary business activities	17)	0	208
8. Other expenses from ordinary business activities	18)	-13	-317
Result from ordinary activities		-37.905	-36.192
13. Tax on profit or loss		2.083	4.078
15. Profit or loss for the financial year		-35.822	-32.114

Figura 15. Income Statement

Source: 20240408 Wefox Insurance Annual Report 2023

4.2 METROMILE

4.2.1 STORIA

Metromile, una delle pioniere del settore insurtech, nasce nel 2011 a San Francisco da un'idea di David Friedberg e Steve Pretre. L'obiettivo iniziale di rivoluzionare il settore automobilistico ha iniziato a prendere forma quando, nel 2014, la compagnia ha lanciato ufficialmente la sua idea assicurativa *Pay-per-Mile*, grazie al quale gli automobilisti hanno la possibilità di pagare un premio sulla base delle miglia effettivamente percorse. Questa nuova tecnologia è stata resa possibile da uno strumento telematico chiamato 'Pulse', da installare all'interno del veicolo, con lo scopo di garantire maggior trasparenza ai clienti, distinguendosi dai modelli tradizionali basati, invece, su stime generiche. Successivamente la società ha implementato una propria applicazione con una serie di funzioni aggiuntive, come la possibilità di geolocalizzare il veicolo o di ricevere un'assistenza stradale immediata in caso di emergenza. Nel Febbraio 2021 Metromile entra nel mercato pubblico attraverso una fusione con una SPAC⁴⁶, l'INSU Acquisition Corp. II, quotandosi in borsa al NASDAQ. La fase immediatamente successiva all'ingresso nel mercato pubblico è stata leggermente turbolenta per la compagnia, terminata, poi, con l'acquisizione da parte di Lemonade conclusa nel 2022. Quest'ultima ha integrato l'esperienza di Metromile nel segmento dell'assicurazione auto con il proprio modello di business basato su intelligenza artificiale e processi automatizzati. Questa fusione ha permesso di creare una piattaforma insurtech più robusta e diversificata, con una gamma più ampia di prodotti assicurativi, colmando le difficoltà che la stessa Metromile stava riscontrando. L'integrazione con il colosso assicurativo ha giovato alla compagnia, garantendole una più rapida espansione nel mercato e favorendone lo sviluppo grazie

⁴⁶ Una SPAC (Special Purpose Acquisition Company) è una società appartenente alla categoria dei 'veicoli societari di investimento'. Lo scopo è quello di raccogliere capitali attraverso una Initial Public Offering (IPO) per acquisire o fondersi con una società esistente. (Fonte: Wikipedia, SPAC)

anche ad un maggior interesse, insieme a Lemonade, verso la sostenibilità e la responsabilità sociale⁴⁷.

4.2.2 FUNDRAISING

Metromile ha rapidamente attirato l'attenzione degli investitori grazie al suo modello assicurativo innovativo. Il primo round di finanziamento, di Serie A, è stato realizzato a giugno 2011 ad una cifra pari a 4 milioni di dollari. Ad esso hanno partecipato 5 investitori con a capo Index Ventures e New Enterpirces Associates, due delle più conosciute società di venture capital a livello globale specializzate nell'investimento in startup innovative. A seguire, nel 2013, la compagnia ha concluso un Round di Serie B raccogliendo 10 milioni di dollari. Questi primi finanziamenti si sono rivelati fondamentali per poter lanciare sul mercato il prodotto *Pay-per-Mile* e per testare il modello di business, favorendo lo sviluppo di Metromile. La scelta di questo strumento innovativo si è dimostrata giusta ed efficace nel momento in cui, attraverso un Round di Serie C, è stato realizzato un finanziamento 40 milioni di finanziamenti e, un anno dopo, un Round di Serie D da 96 milioni di dollari con a capo Intact Financial Corporation, la più grande compagnia di assicurazioni auto del Canada.

<i>Data</i>	<i>Transaction Name</i>	<i>Lead Investors</i>
Jun 20, 2011	Series A	Index Ventures, New Enterpirces Associates
Apr 29, 2013	Series B	AmTrust Financial Services
Feb 10, 2015	Series C	Mitsui & Co
Feb 21, 2016	Series D	Future Fund, Intact Financial Corporation
Sep 21, 2016	Corporate Round	China Pacific Insurance
Jul 24, 2018	Series E	Intact Financial Corporation, Tokio Marine
Oct 19, 2019	Secondary Market	G-Squared
Feb 1, 2021	Secondary Market	Unknown
Feb 10, 2021	Post IPO-Equity	Social Capital

Tabella 2. Lead Investors per ogni transazione di fundraising

Source: Crunchbase 2024, Metromile

⁴⁷ Lemonade è nota per la sua politica di 'Giveback', donando ad enti di beneficenza una parte dei premi non utilizzati (*Fonte: Lemonade, official website*)

Nel 2016 Metromile ha annunciato di aver raccolto 50 milioni di dollari da un Corporate Round di finanziamento a cui hanno partecipato tra i tanti China Pacific Insurance e Intact Financial Corporation. L'investimento di China Pacific Insurance (CPIC) ha rappresentato un passaggio importante poichè, essendo stato uno dei primi finanziamenti di una società cinese in una insurtech, ha permesso alla startup di espandersi anche nel mercato asiatico. Ancora, nel 2018 la compagnia ha ricevuto un finanziamento di 90 milioni di dollari con un Round di Serie E, guidato nuovamente da Intact Ventures, il braccio di venture capital di Intact Financial. La partecipazione di quest'ultima società ha garantito l'espansione in nuovi stati US fornendo a Metromile una maggior esperienza e competenza nel settore assicurativo tradizionale.

Nel periodo che va dal 19 Ottobre 2019 al 1 Febbraio 2021, la startup ha ricevuto finanziamenti dal mercato secondario⁴⁸ per un valore totale di 50 milioni di dollari. Nel Febbraio 2021 Metromile è diventata una società quotata in borsa attraverso una SPAC merger, processo che permette ad una società di diventare pubblica senza passare per il tradizionale percorso di IPO. Poco dopo la fusione, l'insurtech ha ricevuto un finanziamento di 170 milioni di dollari sotto forma di Post IPO-Equity andando a consolidare la propria posizione nel mercato e favorendone la successiva espansione. Infine nel novembre 2021 Metromile inizia il processo di acquisizione dalla compagnia insurtech Lemonade, poi concluso nel 2022, per una cifra complessiva, ed interamente in azioni, di 500 milioni di dollari.

⁴⁸ Il mercato finanziario secondario (secondary market) è quel mercato finanziario in cui vengono negoziati gli strumenti finanziari, nel nostro caso azioni, già in circolazione. (*Fonte: Wikipedia*) In altre parole in questa fase non sono state emesse nuove azioni, ma c'è stata una compravendita di azioni già esistenti da parte di investitori privati o di società che già possedevano parte delle azioni emesse in precedenza (Tra i tanti investitori era presente anche Uber).

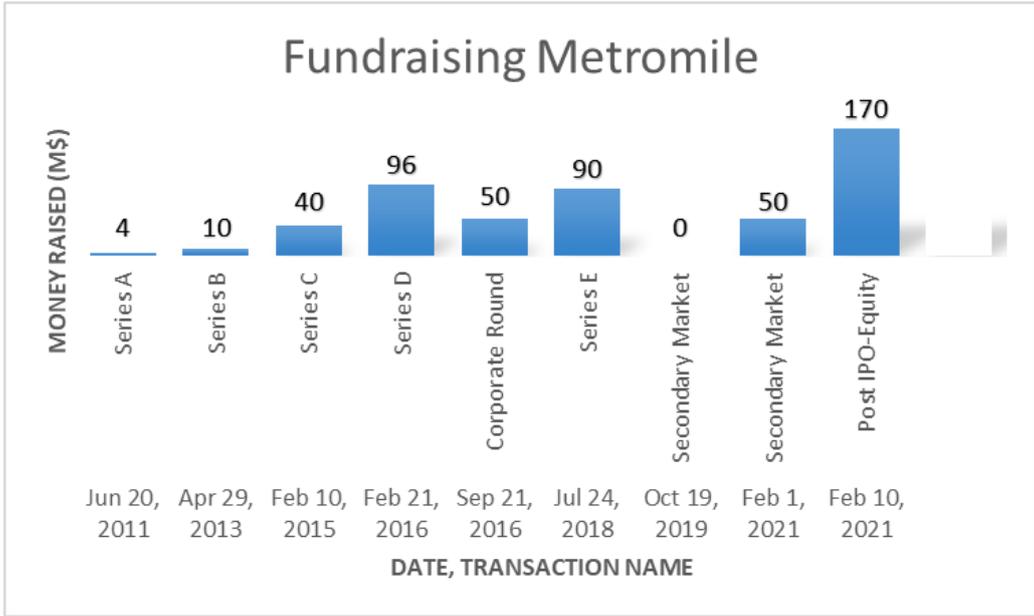


Figura 16. Fundraising Metromile
Source: Crunchbase 2024, Metromile

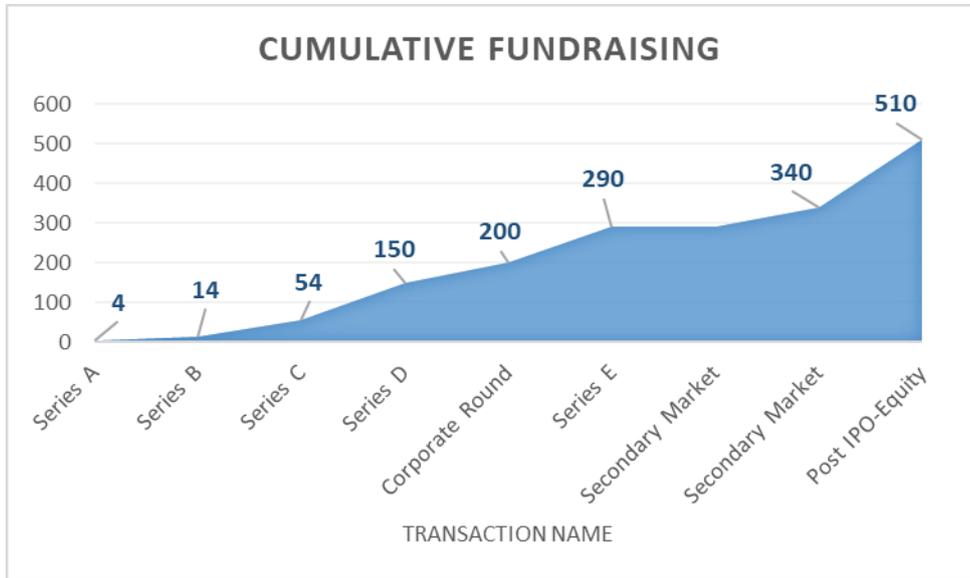


Figura 17. Cumulative Fundraising Metromile
Source: Crunchbase 2024, Metromile

4.2.3 BUSINESS MODEL

Il principio base del modello di business di Metromile consiste nel *Pay-per-Mile* (Paga per miglia), ovvero un servizio che permette ai clienti di pagare una polizza assicurativa sulla base delle proprie abitudini alla guida. Attraverso tale tecnologia la compagnia ha permesso ai consumatori di pagare una polizza assicurativa basata sui chilometri (o miglia) effettivamente percorsi. Il cuore del modello di business della società sta proprio nell'innovatività della sua proposta, particolarmente attraente per coloro che utilizzano l'automobile solo per spostarsi in città guidando meno della media. Questo approccio non solo si allinea totalmente con lo stile di vita moderno, sempre più incentrato sulla diminuzione dell'utilizzo di veicoli, ma soprattutto riflette l'impegno di Lemonade (società che ha acquisito Metromile) verso la sostenibilità e la soddisfazione del consumatore finale.

Il funzionamento del processo di sottoscrizione della polizza prevede che l'assicurato paghi un importo fisso mensile a cui si va ad aggiungere una tariffa variabile, stabilita nella fase di stipulazione della stessa, sulla base delle miglia effettivamente percorse. Per aderire al servizio offerto da Metromile, l'utente deve registrarsi online e ricevere un dispositivo, chiamato Pulse, che va collegato al veicolo e con cui vengono tracciati i chilometri e si monitora l'utilizzo del veicolo. La società, inoltre, mette a disposizione dei propri clienti un'applicazione per consentirgli di controllare il chilometraggio realizzato e per usufruire, qualora fosse necessaria, dell'assistenza stradale. Per poter ben capire più nello specifico il modello di business della compagnia, vediamo di seguito un'analisi del Business Model Canvas (Figura 18):

- *Customer Relationship*: la gestione delle relazioni con i clienti è caratterizzata principalmente da assistenza stradale 24/7 e consulenza online, a cui si aggiunge la possibilità di personalizzare la polizza a proprio piacimento secondo le proprie esigenze;
- *Value Proposition*: ciò che maggiormente crea valore per gli utenti è la possibilità di stipulare una polizza assicurativa personalizzabile, trasparente e conveniente, soprattutto per coloro che non prevedono un utilizzo costante ed intensivo del proprio veicolo. In molti hanno anche lasciato feedback positivi

per ciò che riguarda la possibilità di usufruire dell'assistenza tutti i giorni a tutte le ore;

- *Channels*: i principali canali che Metromile utilizza per raggiungere la propria clientela sono il sito web ufficiale, applicazioni mobili ed i social media che ne favoriscono lo sviluppo;
- *Key Resources*: le risorse chiave su cui si basa la compagnia sono dispositivi che raccolgono e gestiscono grandi quantità di dati ed algoritmi che aiutano a valutare i rischi e stipulare polizze ad hoc;
- *Customer Segments*: la tecnologia innovativa di Metromile è diretta per lo più agli urban drivers, cioè i guidatori che utilizzano il proprio veicolo solo occasionalmente, ai millennials, target giovani e tecnologicamente avanzati, ai consumatori attenti ai costi e all'impatto ambientale;
- *Key Activities*: le principali attività svolte dalla società includono il calcolo delle polizze basato sull'utilizzo, la gestione dei sinistri, analisi dei dati raccolti e valutazione dei rischi;
- *Key partners*: Metromile collabora con diversi partners strategici, incluse società di riassicurazione, sottoscrittori assicurativi, aziende che analizzano i dati, fornitori di tecnologie ed officine che si occupano della liquidazione dei sinistri;
- *Cost Structure*: le principali voci di costo riguardano spese legate per la sottoscrizione delle polizze, spese per la manutenzione e l'aggiornamento dei dispositivi/app utilizzati/e e le spese relative alla liquidazione dei sinistri;
- *Revenue Streams*: i ricavi della società derivano dai premi assicurativi basati sui chilometri percorsi, commissioni fisse mensili pagate dagli utenti e derivanti dalla liquidazione dei sinistri.

METROMILE BUSINESS MODEL CANVAS				More canvas at vizologi.com
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
<ul style="list-style-type: none"> Insurance Underwriters Reinsurers Technology Providers Automotive Repair shops Towing Companies Data Analytics Firms Financial Service Providers Regulatory Bodies 	<ul style="list-style-type: none"> Usage-based insurance calculations Customer support Claims processing Telematics data analysis Product development Marketing and sales Partnership management Regulatory compliance Risk management Data security and privacy 	<ul style="list-style-type: none"> Pay-per-mile insurance Savings on low-mileage driving Personalized pricing Real-time claims processing Easy-to-use mobile app Transparent billing Smart driving insights Flexible coverage options Roadside assistance No cancellation fees 	<ul style="list-style-type: none"> Online Customer Support 24/7 Roadside Assistance Personalized Insurance Packages Proactive Claim Notifications Digital Claims Processing Usage-Based Billing Updates Regular Customer Feedback Surveys Loyalty Rewards Program Mobile App Engagement Educational Content and Tips 	<ul style="list-style-type: none"> Urban drivers Tech-savvy individuals Cost-conscious drivers Millennials City dwellers Gig economy workers Digital nomads Part-time drivers App users Environmentally-conscious drivers
	<ul style="list-style-type: none"> Use and driving data Advanced technology platform Proprietary algorithms Insurance license Financial capital Customer service infrastructure Brand recognition Partnerships with data providers Regulatory compliance team Mobile and web applications 		<ul style="list-style-type: none"> Website Mobile App Email Campaigns Social Media Paid Search Advertising Partner Insurance Brokers Customer Service Hotline Digital Advertising Platforms Online Insurance Forums Vehicle Dealerships 	
<ul style="list-style-type: none"> Insurance underwriting costs Claims handling expenses Technology development and maintenance Marketing and customer acquisition costs Customer support and service expenses Regulatory compliance costs Salaries and employee benefits Office and operational expenses Data analytics and actuarial services Partner and vendor fees 			<ul style="list-style-type: none"> Subscription Fees Pay-per-Mile Insurance Premiums Claim Recovery Fees Referral Fees 	

Figura 18. Business Model Canvas – Metromile
Source: Metromile business model canvas, Vizologi

L’acquisizione avvenuta nel 2022 ha portato Lemonade ad integrare il modello di business di Metromile con il suo, incorporando il sistema di telematica e la raccolta dei dati. Questo processo, seppur difficile, ha portato ad un notevole ampliamento del portafoglio assicurativo della società e ad un miglioramento del prodotto offerto al mercato.

4.2.4 ANALISI FINANZIARIA E STRATEGIA AZIENDALE

Prima di acquistare la startup il 28 Luglio 2022, Lemonade era già nota al settore assicurativo per l’utilizzo dell’Intelligenza Artificiale su cui basava le proprie polizze per auto, abitazioni ed animali domestici. L’aver incorporato Metromile ha generato

un'accelerazione della crescita del prodotto relativo ai veicoli grazie all'integrazione della tecnologia *pay-per-mile*. Il processo di acquisizione è avvenuto attraverso una transazione basata su un rapporto di scambio di 0,05263 azioni di Lemonade per ogni azione Metromile in circolazione, in particolare il valore delle azioni nel momento dell'acquisizione è stato determinato sulla base del prezzo di chiusura alla data dell'acquisizione (19,84 dollari). La startup di Friedberg aveva raggiunto 69,9 milioni di dollari di ricavi a fronte di 27,2 milioni di perdite nette per l'anno 2023, mentre dal momento dell'acquisizione a dicembre 2022 Metromile aveva una situazione che mostrava rispettivamente 35 milioni di ricavi e 36,4 milioni di dollari di perdite nette⁴⁹.

Sul sito ufficiale di Lemonade è possibile analizzare l'allocazione dei dati economici dell'attivo e del passivo di Metromile all'interno del proprio bilancio a seguito dell'incorporazione (Figura 19).

Assets acquired	
Fixed maturities, available for sale, at fair value	\$ 1.8
Short-term investments	64.2
Cash, cash equivalents and restricted cash	98.8
Premiums receivable	17.4
Reinsurance recoverable	14.5
Property and equipment	4.6
VOBA	1.7
Intangible assets - technology	28.0
Intangible assets - insurance licenses	7.5
Other assets	14.7
Total assets acquired	\$ 253.2
Liabilities assumed	
Unpaid loss and loss adjustment expenses	\$ 84.4
Unearned premium	15.1
Trade payables	0.8
Ceded premium payable	12.0
Other liabilities and accrued expenses	22.2
Total liabilities assumed	\$ 134.5
Total identifiable net assets acquired	\$ 118.7
Total purchase consideration	\$ 137.7
Goodwill	\$ 19.0

Figura 19. Ripartizione dei valori di attivo e passivo della società acquisita (Metromile) nel bilancio della società acquirente (Lemonade)

Source: Lemonade, Official Web Site

Prima di essere integrata la società aveva stipulato un accordo che prevedeva il trasferimento del rischio a Quota Share, compagnia di riassicurazione, cedendo loro il

⁴⁹ Per entrambi gli anni i valori sono stati inclusi nei bilanci consolidati della società Lemonade.

30% dei premi assicurativi. Inizialmente Lemonade aveva un accordo simile con cui passava il 75% dei premi a Swiss Reinsurance, MAPFRE Re, America Corporation, tuttavia dopo aver acquisito Metromile tale percentuale si è ridotta al 55%.

Dal punto di vista strategico è opportuno fare un'analisi pre e post acquisizione. Inizialmente la tecnologia *pay-per-mile* permetteva alla startup di ritagliarsi uno specifico segmento di mercato, cioè quello relativo agli utenti a basso chilometraggio. L'idea innovativa realizzata dalla compagnia, basata sull'analisi dei dati rilevati tramite uno specifico dispositivo, ha permesso a Metromile di personalizzare le proprie polizze, differenziandosi nel settore come una delle prime aziende a puntare interamente su soluzioni avanzate e orientate ai dati. Questo approccio ha garantito una maggiore precisione nella definizione dei premi, ottimizzando i costi e offrendo una copertura assicurativa più mirata alle esigenze reali degli utenti.

Successivamente, con l'acquisizione, è Lemonade ad aver attuato un'ottima strategia aziendale. La compagnia, difatti, ha operato totalmente in linea con il proprio obiettivo di diventare una società assicurativa completa, accelerandone il processo ed offrendo una vasta gamma di prodotti che gli avrebbero permesso di competere con i grandi nomi presenti sul mercato. Beneficiando delle risorse chiave di Metromile, come le 49 licenze statali, premi assicurativi attivi di oltre 100 milioni di dollari ed un capitale di 250 milioni di dollari in contanti, Lemonade è riuscita ad espandere la propria presenza negli Stati Uniti e disporre di maggior liquidità e flessibilità operativa. Sebbene Metromile abbia portato in dote una base di clienti e dati significativa, l'obiettivo di Lemonade è stato quello di consolidare le operazioni sotto un unico marchio, ottimizzando le sinergie tra i due modelli di business. Ad oggi, la scelta effettuata si sta confermando profittevole e ben organizzata, come mostrano i dati generali della società presenti nella Figura 20.

	Three Months Ended June 30,		Six Months Ended June 30,	
	2024	2023	2024	2023
	(\$ in millions, except Premium per customer)		(\$ in millions, except Premium per customer)	
Customers (end of period)	2,167,194	1,906,408	2,167,194	1,906,408
In force premium (end of period)	\$ 838.8	\$ 686.6	\$ 838.8	\$ 686.6
Premium per customer (end of period)	\$ 387	\$ 360	\$ 387	\$ 360
Annual dollar retention (end of period)	88 %	87 %	88 %	87 %
Total revenue	\$ 122.0	\$ 104.6	\$ 241.1	\$ 199.8
Gross earned premium	\$ 199.9	\$ 163.9	\$ 387.8	\$ 318.1
Gross profit	\$ 30.8	\$ 12.1	\$ 65.5	\$ 28.6
Adjusted gross profit	\$ 33.4	\$ 16.6	\$ 70.1	\$ 37.2
Net loss	\$ (57.2)	\$ (67.2)	\$ (104.5)	\$ (133.0)
Adjusted EBITDA	\$ (43.0)	\$ (52.7)	\$ (76.9)	\$ (103.5)
Gross profit margin	25 %	12 %	27 %	14 %
Adjusted gross profit margin	27 %	16 %	29 %	19 %
Ratio of Adjusted Gross Profit to Gross Earned Premium	17 %	10 %	18 %	12 %
Gross loss ratio	79 %	94 %	79 %	90 %
Net loss ratio	79 %	99 %	79 %	96 %

Figura 20. Key Operating and Financial Metrics, Quarterly Report July 2024
Source: Lemonade, Official Web Site, Luglio 2024

Le revenue sono passate da 199,8 milioni di dollari nei primi sei mesi del 2023 a 241,1 milioni nella prima parte del 2024 mentre le perdite nette (*net loss*) sono diminuite, nello stesso periodo di analisi, di circa 30 milioni. Inoltre, il margine di profitto lordo (*gross profit margin*⁵⁰) è aumentato raggiungendo il 27% mostrando la salute finanziaria e capacità dell'azienda di generare valore dai suoi ricavi. Il rapporto di perdita lorda (*gross loss ratio*⁵¹) è, invece, sceso al 79%: in altre parole, una percentuale inferiore dei premi raccolti viene spesa per coprire le richieste di risarcimento e le relative spese di aggiustamento. La variazione, in positivo, di entrambi gli indici è frutto sia di un miglior controllo dei costi che di maggior efficienza operativa nel gestire i sinistri, il tutto anche grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Dopo i risultati raggiunti, le due società, ormai diventate una soltanto, continuano a perseguire gli obiettivi volti al miglioramento del processo assicurativo, focalizzandosi sulla customer experience, con un occhio di riguardo alla diminuzione dei costi ed alla sostenibilità e beneficenza, causa sposata dal programma Giveback con cui la compagnia destina parte dei premi non utilizzati ad enti benefici scelti dagli assicurati stessi.

⁵⁰ Il gross profit margin è pari al rapporto tra il profitto lordo ed il totale dei ricavi, espresso in percentuale.

⁵¹ Il gross loss ratio è pari al rapporto tra le perdite e le spese di aggiustamento delle perdite rispetto ai premi lordi maturati, espresso in percentuale.

4.3 SNAPSHEET

4.3.1 STORIA

Brad Weisberg fonda nel 2011 la startup BodyShopBids, poi diventata Snapsheet nel 2012, a Chicago. Inizialmente la piattaforma collegava gli utenti con i carrozzieri locali per ottenere preventivi caricando le foto dei danni provenienti dai sinistri stradali. Successivamente, la volontà del CEO è stata di ampliare lo scopo ultimo della compagnia, volendo digitalizzare l'intero processo di gestione dei sinistri assicurativi riducendone le tempistiche ed eliminando le incertezze tipiche dei processi tradizionali. Snapsheet, grazie alla piattaforma offerta su cui era possibile caricare le immagini dei veicoli danneggiati, aveva eliminato la necessità di fare una perizia fisica migliorando notevolmente l'efficienza nella gestione dei sinistri. Nel 2013, anno cruciale per la società, hanno avuto inizio le prime collaborazioni con altre compagnie assicurative dopo che queste ultime hanno riconosciuto l'importanza ed il possibile cambiamento apportabile dal prodotto in questione. Due anni dopo la startup ha innovato il proprio software permettendone l'integrazione nei processi interni dei singoli clienti, ampliando la gamma di prodotti offerti anche alla gestione dei sinistri ed alla possibilità di realizzare/ricevere un pagamento istantaneo una volta risolta la perizia assicurativa. La multifunzionalità del sistema ha quindi favorito Snapsheet nella stipulazione dei contratti con società che presentano modelli di business diversi. Nel 2020 il CEO, Brad Weisberg, è stato inserito nella lista dei Top25 Insurtech CEOs, a dimostrazione di quanto il prodotto fosse stato riconosciuto nella sua totale innovatività⁵².

Nel 2023 la società ha consolidato la sua posizione, già raggiunta nel 2022, nella top 100 Insurtech redatta da Sønr ed è stata riconosciuta fa FinTech Global come una delle 100 aziende Insurtech più innovative al mondo⁵³.

⁵² 'The List: Top 25 Insurtech CEOs of 2020' (Fonte: *Technology Innovators*)

⁵³ 'Accelerating Success: Snapsheet's 2023 Results and Strategic Vision for Innovative Claims Management' (Fonte: *Snapsheet, official website*)

4.3.2 FUNDRAISING

Dal 2011 ad oggi Screenshot ha raccolto circa 105,4 milioni di dollari da 28 investitori, per un totale di 7 round di finanziamento⁵⁴. Tra i più importanti investitori risultano Tola Capital e State Farm Ventures, società americane focalizzate su startup tecnologiche che sviluppano software, Liberty Mutual Insurance, una delle più grandi compagnie assicurative del ramo danni negli Stati Uniti, e Pivot Investment Partners, compagnia concentrata sugli investimenti in società che offrono servizi finanziari innovativi.

<i>Data</i>	<i>Transaction Name</i>	<i>Lead Investors</i>
Jun 7, 2011	Series A	Lightbank
Dec 4, 2013	Series B	USAA
Dec 29, 2016	Series C	F-Prime Capital, IA Capital Group
May 31, 2017	Series D	Tola Capital
May 20, 2019	Series E	Tola Capital
Mar 25, 2021	Series E	Ping An Global Voyager, Pivot Investment Partners
Jul 18, 2023	Venture Round	State Farm Ventures

Tabella 3. Lead Investors per ogni transazione di fundraising
Source: Crunchbase 2024, Screenshot

Nel giugno 2011, Screenshot ha ricevuto il suo primo finanziamento con un round di Serie A pari a 228 mila dollari guidato da Lightbank, volto a supportare l'idea iniziale di business di una piattaforma con lo scopo di digitalizzare il processo di valutazione dei sinistri. Alla fine del 2013 la compagnia americana USAA, che fornisce prodotti assicurativi e bancari ai membri dell'esercito, stanziava un finanziamento di 10 milioni di dollari in un round di Serie B alla startup insurtech, aiutandola ad espandere le proprie operazioni e consentendole di migliorare la propria piattaforma. Tre anni dopo, nel 2016, la società riceve un round di finanziamento di Serie C pari a 19,5 milioni di dollari, guidato da F-Prime Capital e IA Capital Group con la partecipazione strategica di Liberty Mutual Strategic Ventures, Intact Ventures Inc. ed una sussidiaria di USAA. Screenshot ha usato questo corposo investimento per migliorare l'aspetto ingegneristico

⁵⁴ *Fonte: Crunchbase, Screenshot*

e di marketing del prodotto offerto, pur essendo già ad un buon livello come ha affermato Michael Smith, Assistant Vice President del Corporate Development di USAA “Snapsheet ha già avuto un impatto positivo per i nostri membri offrendo una nuova opzione conveniente per ottenere stime affidabili sulla riparazione dei danni ai veicoli”⁵⁵.

Rispettivamente nel 2017 e nel 2019, la startup ha poi ricevuto fondi in round di Serie D e di Serie E, entrambi guidati da Tola Capital. Il primo di un valore pari a 12 milioni ed il secondo di circa 29 milioni. Come annunciato nel 2019 dal CEO Brad Weisberg, il round di Serie E ha permesso a Snapsheet di digitalizzare l’intero processo relativo ai sinistri e di elargire la propria piattaforma SaaS non solo al settore automobilistico ma all’intero ramo P&C⁵⁶. Questo round ha inoltre visto la partecipazione di nuovi investitori quali Sedgwick e Nationwide, ai quali si sono aggiunti nuovamente i partners strategici già citati in precedenza.

Due anni dopo, nel 2021, la compagnia ha ricevuto un ulteriore round di Serie E, stavolta guidato da Pivot Investment Partners e Ping An Global Voyager per un totale di 30 milioni, valore più alto raccolto dalla startup americana.

Per concludere, a luglio 2023 Snapsheet annuncia un investimento strategico da parte di State Farm Ventures. “Questo investimento solidifica la posizione di Snapsheet come leader nel settore ed evidenzia l’impegno di State Farm nel promuovere l’innovazione digitale nel panorama dei sinistri assicurativi”, dice Weisberg. Questo a sottolineare quanto il prodotto innovativo ed in continuo miglioramento sia stato ben concepito da compagnie ormai leader nel settore digitale e/o innovativo.

⁵⁵ Snapsheet Raises \$20 Million Series C to License Virtual Claims Processing Technology to Insurance Carriers (*Fonte: PR Newswire*)

⁵⁶ *Fonte: Snapsheet, official website*

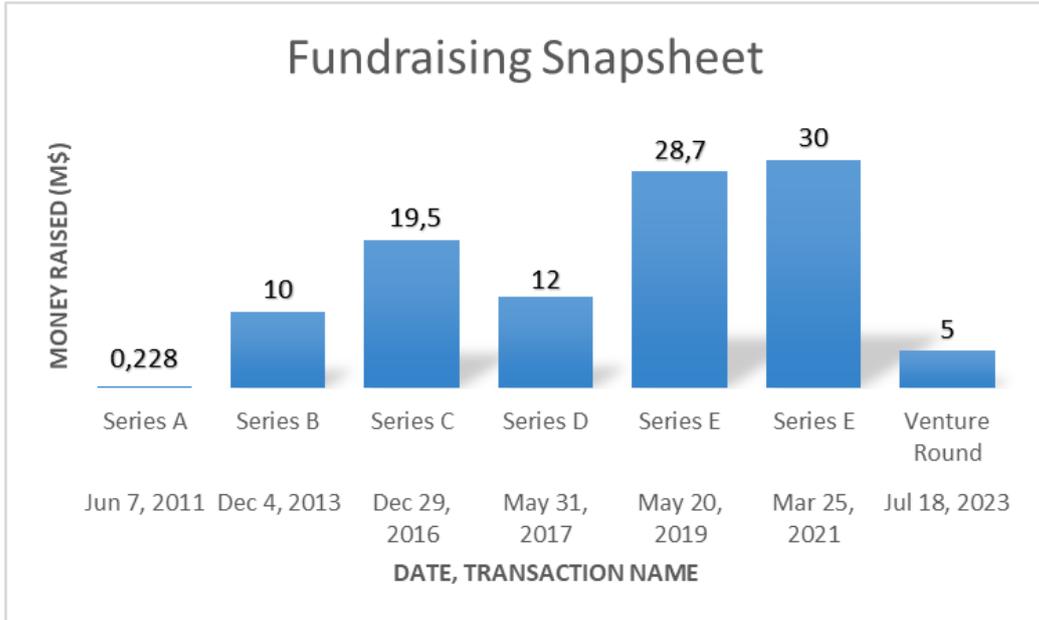


Figura 21. Total Fundraising Snapshot
Source: Crunchbase 2024, Snapshot

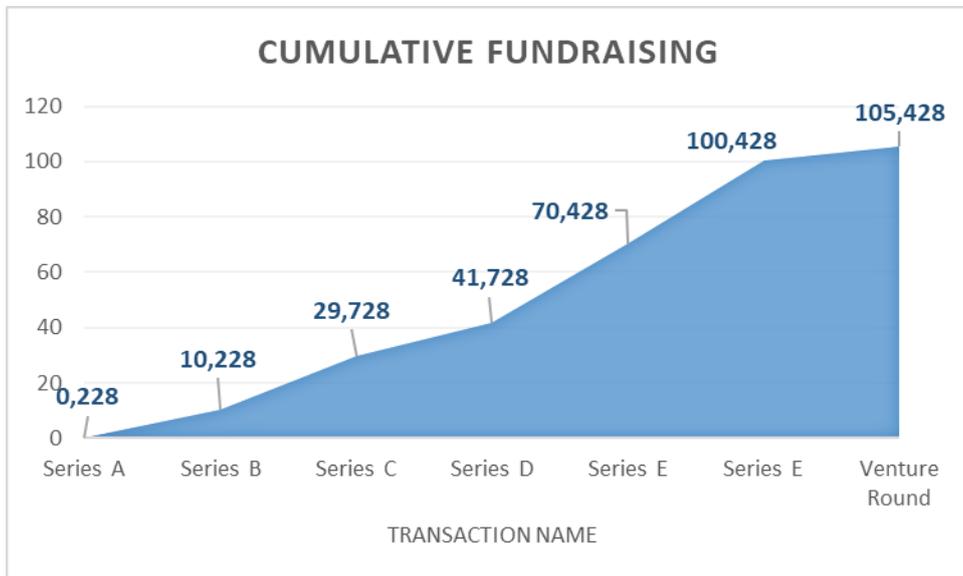


Figura 22. Cumulative Fundraising Snapshot
Source: Crunchbase 2024, Snapshot

4.3.3 BUSINESS MODEL

Nel primo anno di vita la startup operava con un modello B2C (Business-To-Consumer), dando la possibilità al consumatore finale di scattare fotografie dei danni del proprio veicolo a seguito di un incidente stradale per velocizzare il processo di riconoscimento dei danni. Successivamente Screenshot ha poi operato con un modello di business B2B (Business-To-Business), utilizzato tutt'ora, offrendo soluzioni di tipo SaaS (Software-as-a-Service), fondata cioè sulla distribuzione del software ad altre compagnie assicurative. In particolare, la società mette a disposizione dei propri clienti tre prodotti diversi che inseguono, però, obiettivi comuni: semplificare, modernizzare ed ottimizzare i processi. Tutto ciò è possibile grazie all'utilizzo del machine learning e dell'Artificial Intelligence, tecnologie che favoriscono l'automazione dei processi, ma soprattutto la computer vision per riconoscere le immagini dei danni inviate dai clienti.

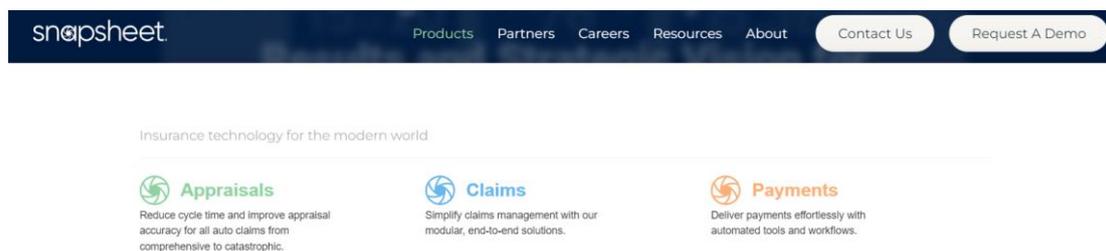


Figura 23. Products offered by Screenshot
Source: Screenshot, official web site

Nella Figura 23 possiamo notare come la piattaforma proposta da Screenshot, che con la sua semplicità e flessibilità può essere facilmente integrata ai sistemi esistenti delle compagnie assicurative che la acquisiscono, si occupi dell'intero processo assicurativo, passando dall'eseguire un'accurata perizia assicurativa alla gestione dei 'claims' fino ad arrivare all'esecuzione del pagamento. Questa molteplicità di prodotti ha permesso a Screenshot di abbracciare un'ampia clientela, che utilizza il software sia per ridurre le tempistiche relative al processo assicurativo che per digitalizzare lo stesso. Si passa da figure già ampiamente conosciute e con una posizione solida nel mercato come

Generali, Zurich e Liberty Mutual ad altre come Getaround e Clearcover, startup che operano rispettivamente nel settore del car-sharing ed insurtech.

La vera innovazione di Snapsheet, che coincide infatti con l'idea iniziale della compagnia, è la capacità del software di acquisire intelligentemente le foto del veicolo incidentato, ricevendo poi in pochi minuti una perizia accurata in base alla marca ed il modello del veicolo stesso. Al cliente finale basterà scaricare un app mobile ed iniziare a scattare le foto seguendo le istruzioni della piattaforma che lo guida al fine di velocizzare l'intero processo di valutazione del danno. Dopo aver catalogato il sinistro la piattaforma consente al cliente di proseguire con la fase successiva, cioè quella di gestione del sinistro. In questa fase la dinamicità del software garantisce una riduzione dello sforzo dell'utente e del tempo necessario fino ad arrivare al momento del pagamento istantaneo, anch'esso integrato nella piattaforma di Snapsheet. Quest'ultima fase è forse quella che crea maggiormente valore per il singolo utente che deve essere risarcito: il meccanismo di pagamento istantaneo riesce, infatti, ad eliminare l'attesa generata dal fatto che per il cliente il sinistro risulta risolto solo nel momento in cui riceve il denaro mentre per il pagante, avendo mandato la somma all'altra persona, risulterebbe già chiuso.

Per quanto riguarda, invece, la struttura dei costi della compagnia le voci principali riguardano gli investimenti nello sviluppo della piattaforma digitale, costi del personale quali esperti nella gestione dei sinistri, customer service, assistenti e consulenti che supportano i clienti, costi associati a server sia di storage che di sicurezza informatica e costi operativi vari.

Tra i principali competitors di Snapsheet troviamo Tractable, società britannica che utilizza l'AI per automatizzare la gestione dei sinistri con particolare attenzione sui danni ai veicoli ma su cui ci focalizzeremo nel prossimo paragrafo.

4.3.4 ANALISI FINANZIARIA E STRATEGIA AZIENDALE

Snapshot ha sempre lavorato su un modello customer-based, basato cioè non solo sull'unicità del prodotto offerto, ma anche e soprattutto sull'esperienza dei propri clienti nell'utilizzo del software. Consapevoli del fatto che per arrivare ad un tale traguardo sia necessaria una continua innovazione ed implementazione della piattaforma creata, oltre che collaborazioni con società già leader del mercato assicurativo, la startup ha sfruttato gli investimenti ricevuti e le partnership strategiche in tal senso. Nel 2023, infatti, Snapshot ha consolidato la sua posizione servendo 15 delle 20 principali compagnie assicurative Property and Casualty, tra cui Liberty Mutual Insurance, Zurich e Skyward Specialty Insurance, segno evidente della sua crescente influenza. Al fine di fidelizzare ancor di più i propri partners la società ha sviluppato uno schema interno secondo cui qualora i clienti ricevessero una quantità di sinistri da gestire superiore a quelli che i loro periti possono esaminare, una parte del volume viene automaticamente trasferita a Snapshot per eseguire un'ispezione virtuale. Basandosi anche su questa struttura, la compagnia ha sviluppato ed ampliato relazioni con 76 clienti (22 in più rispetto ai 54 del 2022), estendendo ulteriormente la sua portata e reputazione. Nel mese di Aprile 2024 sono state annunciate, infatti, due partnership importanti per la startup americana. La prima collaborazione, in ordine cronologico, con Talem AI mira a sfruttare da un lato la piattaforma rivoluzionaria di gestione dei sinistri con le elevate capacità di analisi dei dati relativi ai sinistri stradali della società canadese. La seconda con Charlee.ai, società con elevate capacità di analisi predittive, è mirata all'integrazione di approfondimenti pratici sulla gravità dei sinistri e sui rischi del contenzioso. Queste partnership dimostrano come Snapshot, prevedendo un cambiamento tecnologico nel 2024, stia cercando di ampliare i propri orizzonti affacciandosi maggiormente su ciò che riguarda l'intelligenza artificiale, pianificando di integrarla in tutte le fasi del processo di gestione dei sinistri e facendola diventare un elemento di differenziazione nel settore insurtech.

La Figura 24 ci mostra invece alcuni numeri della startup americana nel 2023: a fronte di una crescita del 13% anno su anno, la società ha gestito rapidamente oltre 4,3 milioni di richieste di risarcimento e gestito 3 milioni di sinistri elaborando 15,3 miliardi di

dollari in indennizzi (il 2022 aveva visto 3,4 milioni di richieste e più di 700mila sinistri a fronte di 11,6 miliardi di dollari in indennizzi). In anni caratterizzati dall'incremento dei tassi inflazionistici, l'obiettivo di Screenshot per il 2024 rimane comunque quello di migliorare la propria piattaforma per consentire sia ai clienti diretti, cioè le altre compagnie assicurative, che all'utente finale un risparmio di tempo e denaro. Attualmente, la startup non ha comunicato ufficialmente alcun intento di intraprendere una exit strategy. Tuttavia, essendo una società in continua crescita, potrebbe considerare diverse opzioni future come una possibile acquisizione o una quotazione in borsa (IPO). Al momento, l'azienda sembra concentrarsi principalmente sull'espansione del portafoglio clienti, puntando a incrementare la sua presenza nel settore insurtech attraverso la continua innovazione della sua piattaforma e l'acquisizione di nuovi partner strategici. Eventuali piani per una exit strategy potrebbero essere sviluppati in base all'evoluzione del mercato e delle sue performance.



Figura 24. Screenshot'2023 Review
Source: Screenshot, official web site

4.4 TRACTABLE

4.4.1 STORIA

Fondata nel Regno Unito nel 2014 da Alexandre Dalyac e Razvan Ranca, con Adrien Cohen aggiuntosi come co-founder nel 2015, Tractable nasce con l'obiettivo di applicare la computer vision, ramo dell'Intelligenza Artificiale che permette di analizzare perfettamente le fotografie scattate, ai danni riportati a seguito di sinistri stradali. Dopo un primo rifiuto da Entrepreneur First⁵⁷ per le scarse conoscenze in ambito tech, Dalyac conosce Ranca con cui sviluppa quella che ancora oggi è l'idea di base della startup. Nei primi anni di vita della società la tecnologia non era ancora del tutto autosufficiente in quanto l'interazione umana risultava necessaria sia per poter caricare le immagini sul software utilizzato che per prendere le decisioni finali sul prosieguo del sinistro e la sua gestione. Di seguito Tractable ha implementato il servizio offerto riducendo al minimo l'intervento umano: la tecnologia 'touchless' garantiva, infatti, un'ulteriore riduzione delle tempistiche grazie all'automazione dell'intero processo. L'evoluzione della piattaforma di Tractable, resa possibile anche dalla partnership con società tra cui Nvidia, ne ha favorito l'espansione portando a nuove collaborazioni con aziende che operano nei settori assicurativo e automobilistico. L'integrazione di nuove funzionalità come l'analisi predittiva dei danni e il supporto ad aziende di riparazione, ha reso poi il loro prodotto sempre più rilevante per le assicurazioni globali. Dopo una prima fase in cui la startup ha sviluppato e consolidato una tecnologia in grado di stimare rapidamente i costi di riparazione di un veicolo, nel 2021 ha ampliato le proprie competenze anche alla gestione dei danni causati ad edifici e/o case da eventi naturali. Questa espansione verso le assicurazioni sulle proprietà ha rappresentato un importante passo avanti per Tractable, poiché ha permesso all'azienda di diversificare il proprio portafoglio di prodotti e di rispondere a un mercato più ampio consolidando la propria posizione come leader nell'AI applicata al settore assicurativo.

⁵⁷ Entrepreneur First (EF) è un incubatore che investe in individui con solide idee per poter creare startup (Fonte: Wikipedia)

Nel 2022 Tractable si è posizionata seconda tra le 100 startup insurtech globali nella classifica redatta da Sønr oltre a risultare per tre anni consecutivi, 2020-2021-2022, nella lista di CB Insights AI 100, che premia le startup più promettenti nel settore dell'intelligenza artificiale. Un altro riconoscimento, forse il più importante, riguarda la nomina nel 2021 come primo Unicorn al mondo nel settore della computer vision per i servizi finanziari.

4.4.2 FUNDRAISING

Tractable, nonostante l'idea innovativa, non è entrata da subito a far parte del settore assicurativo automobilistico. Nelle primissime fasi di vita la startup inizia, infatti, ad utilizzare questa tecnologia per controllare le saldature di tubi in plastica grazie alla classificazione delle immagini, garantendo un processo più rapido ed efficiente. Poco dopo, a causa della poca attrattività del mercato, l'unico cliente di Tractable decise di interrompere il proprio rapporto lavorativo portando la compagnia londinese ad esplorare altri porti fino ad arrivare al settore assicurativo. Qui, il 30 giugno 2015, la startup ha chiuso un Seed Round di 1,9 milioni di dollari guidato da Zetta Venture Partners, primo fondo di venture capital focalizzato sull'AI con sede negli Stati Uniti. Due anni dopo Tractable ha raccolto 8 milioni di dollari con un round di Serie A, risultato fondamentale per accelerarne la crescita e migliorare la tecnologia esistente. A detta di Dalyac questo finanziamento sarebbe stato il più difficile da reperire ma il supporto di Ash Fontana, fondatore di Zetta Venture Partners che insieme ad Ignition Partners ha guidato la raccolta del capitale, ha fatto la differenza⁵⁸. Pur avendo ricevuto il round di Serie A la startup riusciva appena a coprire i costi, tanto da esser quasi acquisita da una compagnia tech per 25 milioni di dollari, trattativa che però non è andata a buon fine.

⁵⁸ How we built an AI unicorn in 6 years (*Fonte: Tractable, 2021*)

<i>Data</i>	<i>Transaction Name</i>	<i>Lead Investors</i>
Jun 30, 2015	Seed Round	Zetta Ventures Partners
Jan 12, 2017	Series A	Ignition Partners, Zetta Ventures Partners
Jul 6, 2018	Series B	Insights Partners
Feb 27, 2020	Series C	Georgian
Mar 4, 2020	Series C	Plug and Play
Apr 19, 2021	No equity assistance	Future Fifty
Jun 16, 2021	Series D	Georgian, Insights Partners
Jul 18, 2023	Series E	SoftBank Vision Fund, Georgian

Tabella 4. Lead Investors per ogni transazione di fundraising

Source: Crunchbase 2024, Tractable

Nel 2018 sono stati raccolti 25 milioni di dollari da un round di serie B seguito, due anni dopo, da uno di Serie C dello stesso valore il cui leader investor è stato il fondo di investimento Georgian Partners. Quest'ultimo ha permesso alla società di espandersi in nuovi mercati, 9 per la precisione, in cui tutt'ora opera.

Dopo aver guidato rispettivamente i due precedenti round, Insights Partners e Georgian hanno poi partecipato ad uno degli investimenti più significativi per la società inglese a giugno 2021 raggiungendo una cifra pari a 60 milioni di dollari (Round di Serie D) e portando Tractable ad una valutazione di 1 miliardo di dollari. Infine, il 18 luglio 2023, la società annuncia l'ultimo finanziamento ad oggi ricevuto per una cifra di 65 milioni di dollari arrivando ad un fundraising totale di 184,9 milioni di dollari. Gli investitori principali sono SoftBank Vision Fund 2 e, ancora una volta, Insights Partners e Georgian. Grazie ad esse ed alla collaborazione con leader nel settore assicurativo P&C la startup è riuscita a confermarsi nell'ecosistema automobilistico ed immobiliare applicando l'AI a veicoli e case che necessitano riparazioni e/o protezioni da una polizza. A seguito di questo cospicuo finanziamento, Tractable nel 2023 ha più che duplicato il numero di sinistri processati, arrivando ad una cifra di 7 miliardi in totale nei due mercati.

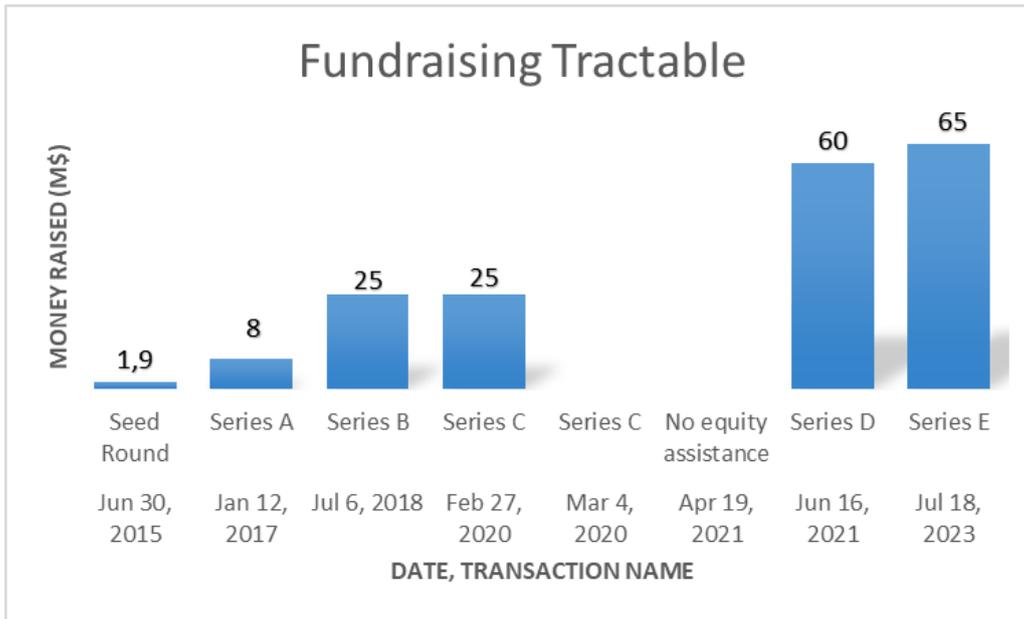


Figura 25. Total Fundraising Tractable
Source: Crunchbase 2024, Tractable

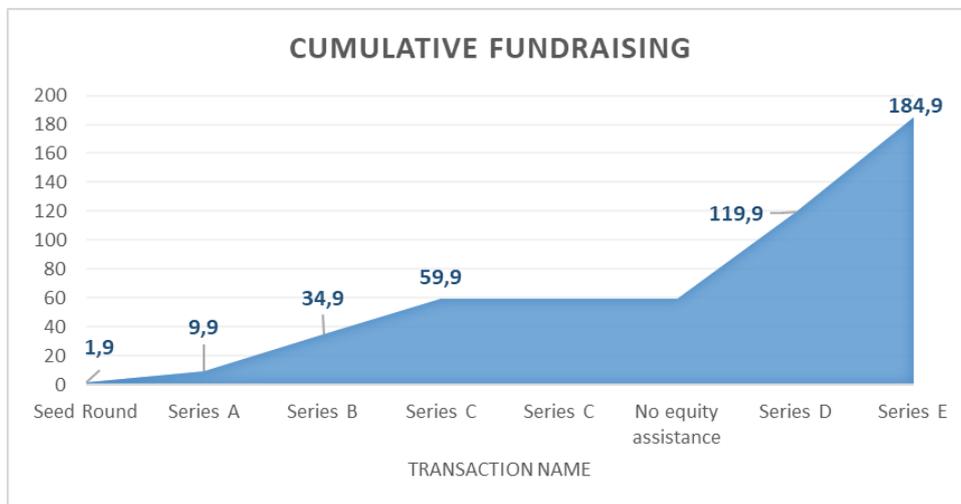


Figura 26. Cumulative Fundraising Tractable
Source: Crunchbase 2024, Tractable

4.4.3 BUSINESS MODEL

Sin dalla nascita, Tractable opera con un modello di business B2B (Business-To-Business), orientato verso il fornire soluzioni di Intelligenza Artificiale alle imprese del settore assicurativo ed automobilistico. Muoversi in un settore, quello dell'AI, con elevatissimo potenziale non sfruttato rappresenta ancora oggi una sfida a 360 gradi per la startup. Infatti, secondo il MIT Technology Review, il 40% delle aziende che si occupano di intelligenza artificiale non ha piena operatività dello strumento. Con il passare degli anni la società è riuscita ad implementare una tecnologia che, allenandosi su milioni di immagini e ricche di dettagli, riesce ad effettuare una valutazione precisa di un veicolo danneggiato in 1 solo minuto e stimarne i danni, per poi seguire l'intero processo di gestione del sinistro. L'AI è stata progettata per funzionare con dati frammentati, riuscendo a ricavarne i dettagli più particolari. Le stime realizzate sono dotate di un punteggio di certezza variabile sulla qualità dell'immagine della parte interessata: qualora essa non fosse chiaramente riconoscibile e valutabile, Tractable offre la possibilità di procedere al passaggio ad un revisore umano per garantire la maggior precisione possibile. Con questa tecnologia la società riesce a completare la valutazione di un sinistro in pochi minuti, riducendo il *cycle time* di una polizza assicurativa di circa 10 volte rispetto alle tempistiche tradizionali. La vera innovazione della piattaforma di Tractable risiede però nell'identificazione delle parti danneggiate che possono essere recuperate da auto vecchie o rottamate. Grazie anche alla collaborazione con LKQ, fornitore americano di ricambi alternativi per riparare automobili e altri veicoli, la startup è riuscita a riciclare centinaia di migliaia di autoveicoli, migliorando l'efficienza del processo di riparazione successivo al sinistro con un occhio di riguardo verso la sostenibilità e l'inquinamento.

La value proposition riconosciuta dai clienti risiede non solo nella velocità e precisione con cui la piattaforma riesce a realizzare stime e gestire il sinistro, ma anche nella facilità con cui il sistema riesce ad integrarsi con i processi aziendali già in utilizzo, garantendo in qualunque caso un ottimo output. Una volta incorporato l'applicativo, la società può calibrarlo sulla base delle proprie necessità. La relazione con le altre compagnie, perlopiù facenti parte del settore automobilistico ed assicurativo, è

ulteriormente rafforzata dalla presenza di un team di supporto tecnico dedicato che, con un periodo iniziale di formazione, fornisce istruzioni sul funzionamento del software sviluppato da Tractable. Per quanto riguarda, invece, la struttura dei costi e dei ricavi le voci presenti riguardano costi di ricerca e sviluppo, per migliorare continuamente il prodotto offerto, costo del personale e costi per le infrastrutture cloud per supportare l'elaborazione e gestione dei dati. Ai ricavi provenienti da abbonamenti e licenze per utilizzare la piattaforma, si aggiunge poi una quota derivante dalle partnership strategiche ed altri relativi alle tariffe pagate dalle compagnie assicurative sulla base del volume dei sinistri gestiti e portati a termine grazie al software utilizzato.

4.4.4 ANALISI FINANZIARIA E STRATEGIA AZIENDALE

Il rapido sviluppo della computer vision sta suscitando sempre maggior interesse nelle compagnie per lo sviluppo di propri prodotti. A tal riguardo la storia di Tractable è un ottimo caso studio che dimostra, però, come sia fondamentale riuscire a muoversi con certo anticipo rispetto ai competitors generando un cospicuo vantaggio competitivo. La compagnia già nel 2021, anno in cui altre società stavano confermando la propria posizione nel settore, ha infatti visto una crescita dei ricavi del 600% rispetto all'anno precedente raggiungendo, anche grazie al round di finanziamento ricevuto nello stesso anno, una valutazione di 1 miliardo di dollari che ha reso la società il primo unicorno ad applicare la computer vision ai servizi finanziari⁵⁹. Questa enorme crescita è dovuta per lo più alla continua focalizzazione sulla collaborazione con clienti di spessore nell'ambito assicurativo, andando dagli US all'Europa e passando per nazioni come Giappone e Brasile, lavorando con 20 delle 100 compagnie assicurative migliori al mondo. Molte di queste hanno infatti approcciato per la prima volta all'utilizzo dell'AI proprio grazie a Tractable. Ne è un chiaro esempio la società britannica Ageas il cui claims director, Robin Challand, dopo un primo anno di test, ha riconosciuto nel 2020 quanto la startup londinese riuscisse a semplificare le stime end-to-end per i clienti finali. I due anni successivi, il

⁵⁹ Tractable raises \$60M at a \$1B valuation to make damage appraisals using AI (*Fonte: TechCrunch*)

2021 e 2022 sono stati per Tractable un periodo di conferme e stabilità nel mercato insurtech: la facilità con cui la piattaforma proposta si integrava alle strutture pre-esistenti ha portato la compagnia a collaborare con molteplici realtà europee tra cui Admiral Seguros, società sussidiaria dell'assicuratore globale Admiral che ha portato in Spagna per la prima volta l'AI applicata al riconoscimento dei danni ai veicoli garantendo un pagamento immediato ai propri clienti a seguito di un incidente stradale, Sara Assicurazioni in Italia, Covéa, il più grande gruppo assicurativo francese, e PZU in Polonia.

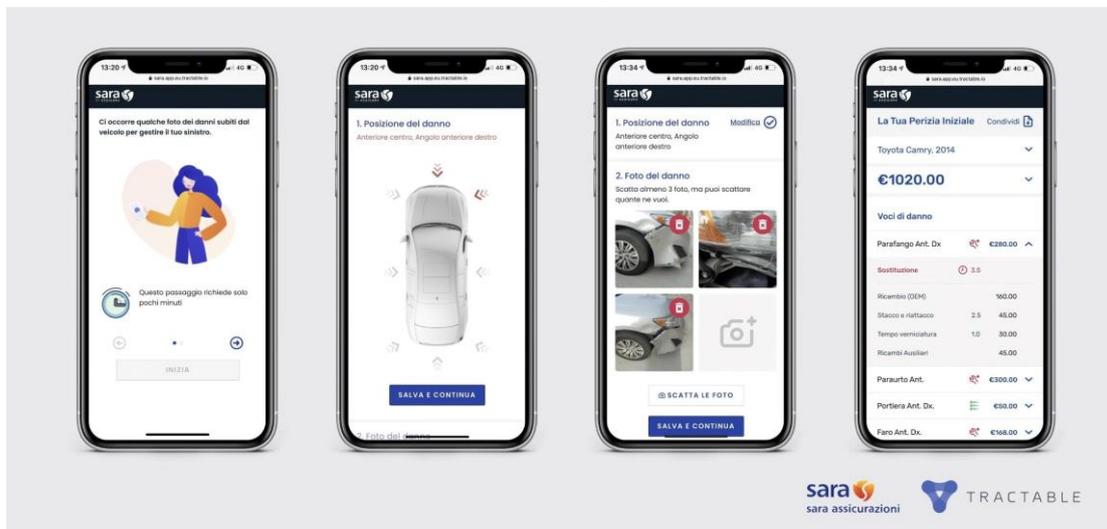


Figura 27. Piattaforma Tractable integrata con Sara Assicurazioni

Source: Tractable, official web site

A giugno del 2021 LKQ North America, leader nella fornitura di pezzi di ricambio per autoveicoli, ha iniziato ad utilizzare l'applicativo di Tractable perseguendo l'obiettivo sostenibile comune delle due società: riutilizzare parti di veicoli coinvolti in incidenti stradali o da rottamare per sostituire quelli danneggiati.

In questo esatto momento Dalyac decide di attuare una scelta strategica, rivelatasi poi giusta, per favorire lo sviluppo e l'espansione della sua compagnia nel settore: annunciare pubblicamente le collaborazioni con clienti di spicco e leader nel mercato generando nei competitors un timore di rimanere indietro dal punto di vista tecnologico ed innescando, così, un meccanismo a catena. Un'ulteriore

dimostrazione di quanto sia stata efficace la strategia espansiva della startup di Alexandre Dalyac avviene nel 2022: mentre le compagnie europee e non stavano iniziando ad applicare l'AI per ottimizzare i processi assicurativi, quelle tedesche procedevano a rilento nel riconoscere il potenziale di questa tecnologia. Essendo la Germania il terzo mercato assicurativo per grandezza al mondo, la società londinese decise di aprirvi una sussidiaria, entrando gradualmente e puntando questa lacuna del mercato, facendo approcciare, poco alla volta, anche gli assicuratori tedeschi alle tecnologie in via di sviluppo nel settore ottenendo ottimi risultati.

L'ascesa di Tractable non prevedeva, però, solo un'espansione nel settore automobilistico tra le diverse nazioni. Nel 2021, dopo aver maturato sufficiente esperienza nel campo delle assicurazioni auto, la startup ha riconosciuto l'opportunità di applicare la sua tecnologia anche alle richieste di risarcimento danni per proprietà. L'obiettivo era migliorare la gestione dei sinistri immobiliari con stime rapide e accurate, simili a quelle utilizzate per i danni automobilistici, per far fronte agli innumerevoli eventi catastrofici che si stavano verificando con maggior frequenza a partire da quegli anni. Prima di arrivare al mercato americano, la startup ha collaborato nel 2022 con MS&AD Insurance Group Holdings Inc., società assicurativa Giapponese che ha visto nella startup una soluzione al problema degli eventi naturali che hanno da sempre preoccupato il paese asiatico.

Ad oggi, pur continuando ad aumentare la propria fetta di mercato, Tractable non ha mai annunciato ufficialmente un'exit strategy a breve termine. La società sembra concentrata sull'espansione dei propri servizi e della propria tecnologia AI, continuando a crescere attraverso partnership strategiche e l'ingresso in nuovi mercati, come quello delle assicurazioni immobiliari. Anche se una possibile acquisizione o quotazione in borsa potrebbe essere considerata in futuro, le azioni recenti indicano una forte enfasi sulla crescita organica e sull'innovazione tecnologica, piuttosto che una preparazione immediata per un'exit strategy.

4.5 INSOORE

4.5.1 STORIA

Insoore è una piattaforma insurtech lanciata nel 2017 dalla società italiana Whoosnap S.R.L.. Quest'ultima, fondata a Roma da Enrico Scianaro, Vito Arconzo e Gerardo Gorga, è una startup facente parte del portafoglio di LVenture Group⁶⁰. Lanciata con lo scopo di migliorare i processi di gestione dei sinistri e delle ispezioni, rendendoli più rapidi, efficienti e trasparenti, l'idea alla base della startup è stata quella di applicare la tecnologia digitale della società madre, che permetteva la condivisione di foto e video in tempo reale, al settore assicurativo. Grazie all'utilizzo di una rete di esperti fotografici, chiamati Insoorer, l'azienda ha reso efficace il processo di valutazione dei danni nel luogo scelto dall'assicurato, che sia quello dell'incidente o qualsiasi altro da lui preferito. Il passaggio chiave è stato, successivamente, lo sviluppo di un sistema che riuscisse ad integrare processi digitali ed automatizzati per la gestione dei sinistri, permettendo anche agli assicurati di inviare documentazione fotografica in modo rapido e semplice attraverso l'uso di un'applicazione scaricabile su dispositivi mobili. Nel corso della sua crescita Insoore ha poi assorbito Whoosnap, che però rimane la società proprietaria, la quale ha offerto la base tecnologica e di know-how che ha permesso a Insoore di espandere la sua offerta e di focalizzarsi sulle ispezioni assicurative.

Durante gli anni, la startup è riuscita ad abbracciare un'ampia clientela che comprende oltre 20 tra le più importanti compagnie del settore assicurativo, tra cui UnipolSai, Generali, Allianz, Vittoria Assicurazioni e Reale Group. Ad attirare un cospicuo numero di compagnie assicurative leader nel settore ha ulteriormente influito la capacità di Insoore di espandere il proprio mercato in diversi segmenti del settore: car e property insurance, fleet management, real estate management,

⁶⁰ LVenture Group è una holding di partecipazioni quotata nella Borsa Italiana e che opera nel settore del Venture Capital. LVenture Group investe in aziende a elevato potenziale di crescita e con prospettive Internazionali. (Fonte: Insoore)

infrastructure monitoring. L'ascesa, seppur con numeri un po' ridimensionati rispetto alle altre società viste fino ad ora, è stata gratificata anche con una serie di riconoscimenti ricevuti nel tempo: nel 2023 la startup è inserita nella lista *Insurtech 100* che comprende le 100 realtà insurtech più innovative nel mondo oltre a rappresentare, per il 2024, l'unica realtà italiana nel campo del claims management ad essere presente nella *Europe's Fastest Growing Companies 2024*, la classifica annuale delle aziende europee a più rapida crescita⁶¹. A giugno 2024, inoltre, la società è stata citata all'interno di un articolo di Alexandre Dewez e Louis Coppey sulla mappatura europea dei Vertical SaaS⁶², a dimostrazione dell'incessante ricerca di innovazione nel settore assicurativo.

4.5.2. FUNDRAISING

Come già detto nei paragrafi precedenti la piattaforma Insoore è stata fondata nel 2017 dalla società Whoosnap S.r.l., che ancora oggi ne è proprietaria. L'idea di partenza sviluppata da quest'ultima, poi implementata fino a portare alla sua applicazione nel settore assicurativo dove oggi opera sottoforma di Insoore, ha portato alla raccolta di un totale di finanziamenti pari a circa 8,6 milioni di euro in 9 round.

<i>Data</i>	<i>Transaction Name</i>	<i>Lead Investors</i>
Jan 26, 2015	Pre Seed Round	
Jun 1, 2015	Seed Round	
Dec 21, 2015	Angel Round	
Dec 21, 2016	Seed Round	
Dec 14, 2017	Angel Round	Lventure Group, Proximity Capital
Mar 1, 2019	Convertible Note	
May 28, 2019	Seed Round	Proximity Capital
Jan 12, 2021	Secondary Market	
Apr 7, 2022	Series A	Proximity Capital

Tabella 5. Lead Investors per ogni transazione di fundraising
Source: Crunchbase 2024, Insoore

⁶¹ FT 1000: the eighth annual ranking of Europe's fastest-growing companies (*Fonte: Financial Times, Marzo 2024*)

⁶² Mapping European Vertical SaaS (*Fonte: Overlooked, Giugno 2024*)

Nei primi due anni (2015-2016) Whoosnap ha ricevuto, in 4 round totali, investimenti privati e da angel investors per un ammontare di circa 775 mila euro consentendo alla startup di perfezionare il suo modello di business basato sulla condivisione di foto e video geolocalizzati in tempo reale. Tra i diversi investitori figurano il Club degli Investitori, fra i principali business angel italiani, LVenture Group ed altri business angel non specificati.

Nel 2017, attraverso una visione più chiara della direzione da intraprendere, la società italiana si è espansa nel settore assicurativo sviluppando la sua nuova piattaforma proprietaria. Questo processo ha comportato la necessità di ulteriori fondi che non sono tardati ad arrivare: a dicembre dello stesso anno sono stati, infatti, raccolti 1,3 milioni di euro con un Angel Round guidato da LVenture Group e Proximity Capital, società milanese di venture capital focalizzata su investimenti in startup emergenti. Successivamente, nel 2019, Insoore è stata coinvolta in un round di Convertible Note⁶³. Pochi mesi dopo Proximity Capital ha annunciato un investimento di 1 milione di euro attraverso un Seed Round, fondi risultati necessari ad implementare nuove funzionalità della piattaforma e ad iniziare il processo di internazionalizzazione. Due anni dopo il Club degli Investitori, una delle società che ha supportato la startup dalla fase dello sviluppo dell'idea fino alla sua affermazione, ha annunciato la cessione di una fetta della propria partecipazione in Insoore a favore di Mercurio Holding, società in possesso di Proximity Capital. Questa operazione di Secondary Market ha dimostrato, a detta del presidente del Club degli Investitori, come anche in Italia stia crescendo il cosiddetto mercato secondario⁶⁴. Infine, nel 2022, la startup romana ha raccolto 5,5 milioni di euro attraverso un round di Serie A guidato, ancora una volta, da Proximity Capital e con la partecipazione di Lumen Ventures, GELLIFY ed Azimut Digitech Fund. Quest'ultimo finanziamento ricevuto ad oggi, che risulta il maggior investimento ricevuto dalla società, ha aiutato la compagnia a potenziare l'AI utilizzata nel riconoscimento dei danni, assumere nuovi talenti ed espandersi globalmente. Il

⁶³ La Convertible Note è uno strumento finanziario utilizzato nelle fasi iniziali della vita di una startup da quegli investitori che desiderano rimandare la valutazione della startup al momento di un nuovo round di finanziamento o al raggiungimento di una milestone. (*Fonte: StartupBusiness.it*)

⁶⁴ Exit per il Club degli Investitori: Mercurio Holding acquisisce le quote dell'insurtech Insoore (*Fonte: Insurzine, 2021*).

continuo sviluppo di Insoore lascia pensare come, però, questo possa non rappresentare l'ultimo atto di fundraising ottenuto, bensì solo il punto di partenza verso una serie di investimenti che potranno confermare quanto stia realizzando effettivamente la startup negli ultimi anni.

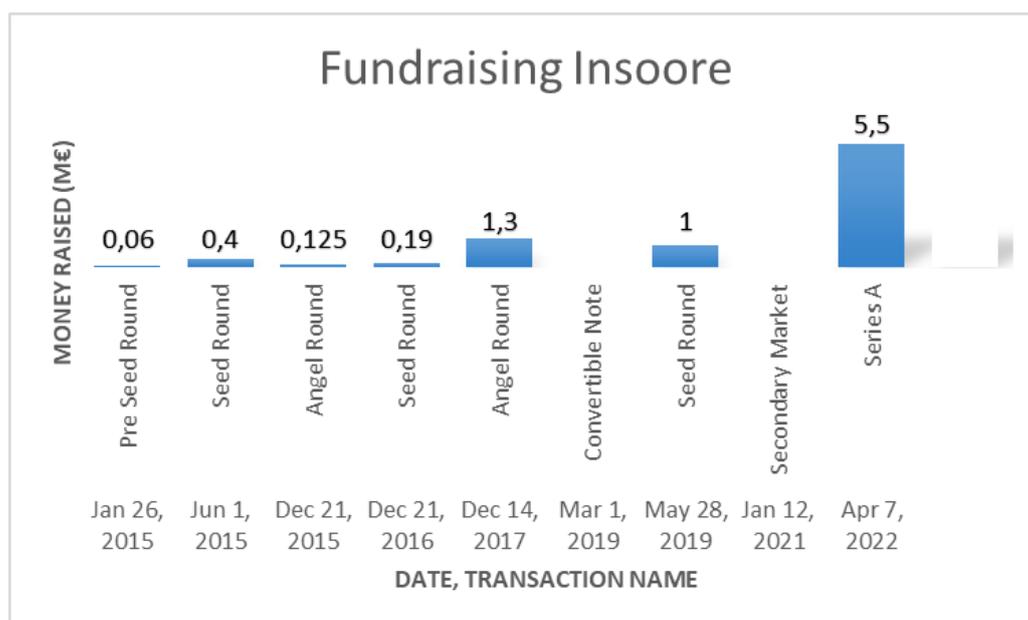


Figura 28. Total Fundraising Insoore
Source: Crunchbase 2024, Insoore

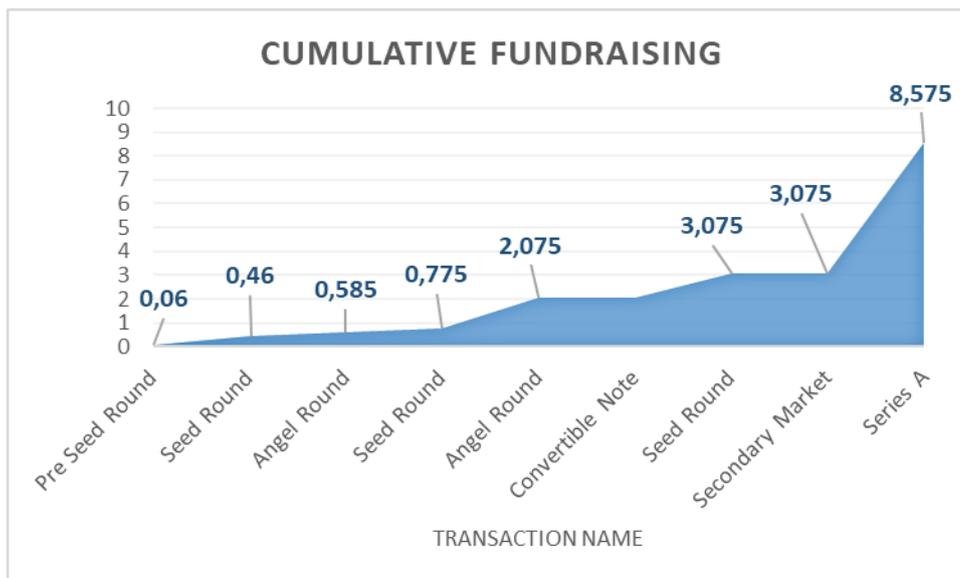


Figura 29. Cumulative Fundraising Insoore
Source: Crunchbase 2024, Insoore

4.5.3. BUSINESS MODEL

Insoore è una realtà insurtech che offre alle compagnie assicurative una piattaforma volta ad ottimizzare il processo di gestione dei sinistri, utilizzando un modello di business B2B (Business-To-Business). La soluzione proposta dalla startup italiana mira a migliorare l'esperienza del cliente, non messo al centro nei processi tradizionali, andando ad agire su quelle fasi che rendono l'iter assicurativo molto lento e frammentato. Pur credendo apertamente nelle potenzialità dell'intelligenza artificiale ed al suo immenso valore aggiunto, la società ha una visione ibrida sul suo utilizzo in quanto deve essere considerata non come uno strumento capace di sostituire i periti, ma come una tecnologia che può essere per loro un supporto. La piattaforma realizzata garantisce una continua connessione e cooperazione tra tutti i soggetti coinvolti, sia direttamente che indirettamente, in un sinistro stradale, dall'assicurato ai periti fino ad arrivare alle carrozzerie convenzionate. Ad incidere ulteriormente sullo sviluppo e sull'espansione di Insoore è stata la capacità della startup di realizzare un software modulare che riuscisse ad adattarsi facilmente al flusso di lavoro dei clienti ed ai propri processi interni.

Nello specifico, la procedura di gestione di un sinistro così come sviluppato all'interno della piattaforma dedicata agli utenti, segue diversi step. Il primo passo prevede che l'assicurato segnali la necessità di un appuntamento con un perito assicurativo che, dopo esser stato ingaggiato, procederà con l'ispezione del danno. In questa seconda fase l'utente coinvolto nell'incidente stradale può decidere non solo dove e quando ricevere la valutazione, ma soprattutto le modalità della stessa: essa può essere eseguita dall'operatore in loco o da remoto od ancora, stando agli sviluppi ancora in corso dell'applicativo, attraverso una *self inspection*. Con questa modalità, resa possibile grazie alla piattaforma proprietaria 'Insoore AI' che consente il riconoscimento e la stima automatica dei danni, l'assicurato può realizzare una documentazione efficace ed efficiente del sinistro tramite una serie di scatti fotografici. Infine, si procede con la stima di quanto avvenuto a cui segue il processo di liquidazione che porta alla chiusura del sinistro stesso. Oltre all'applicazione realizzata per l'utilizzatore finale, la startup ne ha poi sviluppata una che ha espanso ulteriormente la sua clientela a broker assicurativi e fleet managers, chiamata Insoore for Brokers (I4B). Essa consente di gestire le cosiddette '*flotte assicurate*', ricercare il profilo dell'utente che ha richiesto la perizia in questione ed inoltrare la documentazione finale alla compagnia per cui lavora così da portare a termine l'intera procedura assicurativa. Questo costante scambio di informazioni e continua comunicazione tra le parti rappresenta, dunque, un enorme valore aggiunto per l'utente finale che viene riconosciuto dal notevole risparmio temporale ed economico, oltre ad offrire sia all'assicurato che al broker una rapida visibilità dello storico delle procedure realizzate.

4.5.4 ANALISI FINANZIARIA E STRATEGIA AZIENDALE

Il successo di Insoore è frutto di un mix di scelte determinate, sin dal principio, sia dall'obiettivo di fornire una soddisfacente customer journey, secondo cui il cliente viene messo al primo posto ed i cui interessi erano precedentemente poco salvaguardati che di stipulare una serie di partnership strategiche con compagnie del settore assicurativo e non. Per quello che riguarda la centralità dell'assicurato, essa si

rispecchia per lo più nella possibilità di lasciare allo stesso le decisioni relative alla data ed al luogo della valutazione dei danni. Questa strategia ha dato un'enorme accelerata all'espansione della startup italiana, ulteriormente marcata dall'avvento del Covid-19 durante il quale ha implementato la procedura di gestione dei sinistri sviluppando un meccanismo di ispezioni da remoto utilizzando un qualsiasi dispositivo mobile. E' proprio in questa fase che Whoosnap S.r.l. ha avuto maggior successo: la società è stata, infatti, inserita tra le aziende *Leader della crescita 2024*, una classifica elaborata da Il Sole 24 ORE e Statista per segnalare le imprese italiane che hanno avuto maggiore incremento del fatturato negli anni tra il 2019 ed il 2022. Nel suo primo anno di vita la startup di Enrico Scianaro ha ottenuto un fatturato di 50 mila euro per poi passare, nel triennio successivo, da un valore di 391 mila euro del 2019 a circa 3,2 milioni di euro nel 2022 (il 60% in più in valori assoluti rispetto al 2021) con un CAGR del 102,27%⁶⁵. Nello stesso anno è stata raggiunta quota 180 milioni di euro come valore periziato totale, cioè l'aggregato delle stime economiche dei danni o dei beni assicurati effettuate dai diversi periti coinvolti.

Per quanto concerne, invece, le partnership strategiche Insoore ha fin da subito stretto accordi con società di rilievo internazionale. A novembre del 2018 è stato infatti realizzata una collaborazione con ALD Automotive, una della società di noleggio più importanti al mondo. Grazie ad un sistema automatizzato e con l'utilizzo di una piattaforma tecnologica, la società di noleggio ha potuto così ottimizzare e velocizzare il flusso di gestione interna dei sinistri. La compagnia ha successivamente ampliato le proprie collaborazioni al ramo delle proprietà, tra cui la società HDI Assicurazioni, espandendo l'accordo precedentemente siglato per il comparto RC Auto, e Poste Italiane. Due anni dopo, nel 2020, attraverso un comunicato stampa Insoore ha annunciato la partnership con uno dei più grandi gruppi assicurativi italiani, Reale Group. La sinergia tra le due compagnie ha portato al raggiungimento di due importanti obiettivi: il primo riguarda l'aver messo in piedi un modello per gestire alcune tipologie complesse di sinistro, mentre il secondo è legato all'unire l'efficienza ad una maggiore customer satisfaction del cliente finale.

⁶⁵ Leader della crescita 2024 (Fonte: *Il Sole 24Ore in collaborazione con Statista*).

Dopo aver raggiunto una certa stabilità nel settore, la startup ha poi deciso di sviluppare un'applicazione per i broker assicurativi che fosse in grado di facilitare la gestione della documentazione e del portafoglio clienti, così da aumentare ulteriormente il proprio raggio d'azione. Nel 2023 viene infatti annunciata pubblicamente la collaborazione con Acrisure Italia, società acquisita nel 2021 dalla compagnia statunitense Acrisure. L'accordo ha rappresentato per Insoore un importante trampolino di lancio per espandere la propria presenza non solo nel mercato italiano, in cui collabora con le più importanti compagnie assicurative della nazione, ma anche a quello estero, più redditizio ed all'avanguardia. Essendo ancora in una fase di crescita ed espansione, la startup, ad oggi, non ha mostrato interesse nell'attuare una exit strategy ma la collaborazione con importanti compagnie del settore assicurativo potrebbe non escludere, per un futuro non immediato, un'acquisizione o una quotazione in borsa.

4.6 CUVVA

4.6.1 STORIA

Cuvva è una startup fondata a febbraio 2014 nel Regno Unito e lanciata ad ottobre 2015 da James Billingham e Freddy Macnamara, attuale CEO della società. Con un focus sul solo settore auto, Cuvva rappresenta un intermediario che si posiziona tra le compagnie assicurative ed i clienti finali. La società nasce per risolvere una problematica sollevata dallo stesso Macnamara relativa alla necessità di prendere in prestito la macchina di un amico, anche solo per poche ore, ottenendo una copertura assicurativa durante il suo utilizzo. Questa tecnologia ha permesso alla startup di iniziare ad espandersi nel settore del car sharing, prima ancora di entrare a gamba tesa in quello assicurativo, poichè rendeva accessibili le auto anche a coloro che non potevano acquistarne una. Anni dopo, nel 2017, la compagnia è riuscita a porre fine ad uno status quo derivante dall'inutilizzo del proprio veicolo ed al pagamento di un premio assicurativo che, però, non è proporzionale ad esso. Ad una tariffa fissa necessaria a coprire furti/incendi, Cuvva ha difatti aggiunto il pagamento di una quota variabile in funzione delle ore di utilizzo della vettura assicurata così da 'proteggere' quelle persone che utilizzano la propria auto occasionalmente.

Visto il successo riscosso durante gli anni, in particolare nel periodo del Covid-19, la compagnia è riuscita ad abbracciare un bacino di utenza che copre un'ampia fascia d'età che vai dai 19 ai 70 anni. Questo ha quasi obbligato la compagnia a progettare un'applicazione che sia al tempo stesso facile da utilizzare per le persone meno pratiche ed innovativa per i più giovani. Ad oggi possiamo dire che Cuvva è riuscita abbastanza bene a soddisfare entrambi i requisiti.

La società, non gestendo in prima persona le polizze a breve termine in quanto un intermediario assicurativo, si appoggia a compagnie di assicurazione quali ERS e

Wakam, la prima con sede a Londra e la seconda a Parigi, ed è autorizzata e regolata dalla Financial Conduct Authority⁶⁶ (FCA).

4.6.2 FUNDRAISING

Dal 2015 ad oggi Cuvva ha raccolto un totale di 17 milioni di sterline (circa 22 milioni di dollari) in 5 round di finanziamento. Dopo un Angel round, a maggio 2015, la startup ha ricevuto un Pre Seed round, un anno dopo, guidato dall'acceleratore americano Techstars riuscendo ad accumulare, tra i due investimenti, più di mezzo milione di dollari. Questi primi fondi ricevuti sono risultati necessari per dare forma all'idea iniziale ed avviare le prime fasi dell'attività, sviluppando la piattaforma e promuovendo il proprio prodotto così da acquisire i primi feedback dai clienti acquisiti.

<i>Data</i>	<i>Transaction Name</i>	<i>Lead Investors</i>
May 26, 2015	Angel Round	
Jan 25, 2016	Pre Seed Round	Techstars
Jan 25, 2017	Seed Round	Local Globe
Dec 3, 2019	Series A	Breega
Jan 1, 2021	Venture Round	

Tabella 6. Lead Investors per ogni transazione di Fundraising
Source: Crunchbase 2024, Cuvva

Il lavoro svolto da Cuvva è piaciuto così tanto al mercato da attirare, nel gennaio 2017, ulteriori finanziamenti in un Seed round, ricevendo 1,5 milioni di sterline (circa 2 milioni di dollari). Guidato da Local Globe, società di venture capital interessata agli investimenti in Seed round, e con la partecipazione di Techstars, Seedcamp e Nick Hungerford (fondatore di Nutmeg, compagnia che si occupa di gestione degli

⁶⁶ La Financial Conduct Authority (FCA) è un organismo di regolamentazione finanziaria del Regno Unito il cui obiettivo è proteggere consumatori, concorrenza e mercati finanziari. (Fonte: Wikipedia)

investimenti), questo round è risultato fondamentale per portare ulteriori aggiornamenti all'applicazione consentendo agli utenti di acquistare assicurazioni temporanee per le automobili. Dopo aver realizzato le prime collaborazioni, la startup ha poi ricevuto nel 2019 quello che, ad oggi, è il round di finanziamento più corposo di 15 milioni di sterline. Il round di Serie A è stato guidato dalla società francese di venture capital, Breega, e vi hanno partecipato RTP Global e Digital Horizan. I fondi raccolti hanno consentito l'espansione della compagnia dal punto di vista del personale oltre che la preparazione al lancio di un prodotto nuovo per l'anno successivo. Nell'intervallo temporale che va dal 2016 all'ultimo investimento ricevuto l'azienda aveva venduto oltre 40 milioni di ore di assicurazione e contava oltre 250.000 clienti.

Successivamente, a maggio 2022 attraverso un comunicato sul sito ufficiale della società, Freddy Macnamara ha annunciato la possibilità di 'possedere una parte della società' attraverso una campagna di crowdfunding⁶⁷ attraverso Seedrs. L'obiettivo iniziale era quello di raggiungere quota 2 milioni di sterline, ma il risultato è stato ampiamente superato, toccando più di 4 milioni raccolti. Il target impostato era stato raggiunto dopo sole 24h dalla pubblicazione della campagna e, in totale, sono state più di 3 mila le persone che vi hanno partecipato. Con questi ulteriori fondi raccolti, la startup ha continuato il suo, ormai avviato, processo di espansione e di miglioramento della piattaforma ridisegnando il processo di utilizzo ed assicurazione delle automobili.

⁶⁷ Il crowdfunding è un canale di finanziamento attraverso il quale i progetti, personali o di piccole imprese, possono essere finanziati da un gruppo di persone che, in cambio, possono ricevere ricompense o partecipare al progetto o acquisire una partecipazione finanziaria. (Fonte: *L'economia per tutti*)

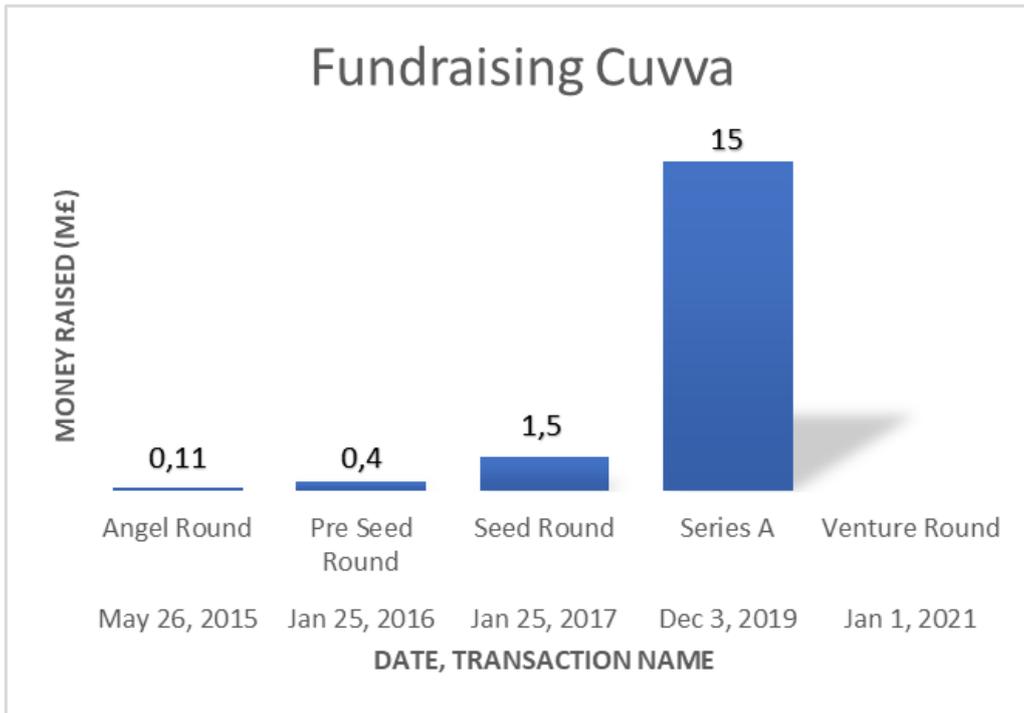


Figura 30. Total Fundraising Cuvva
Source: Crunchbase 2024, Cuvva

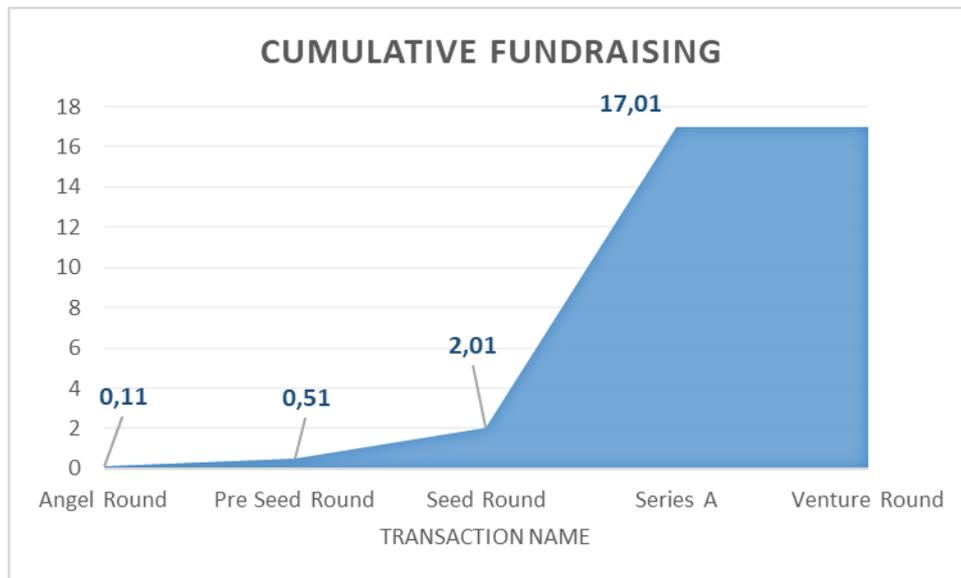


Figura 31. Cumulative Fundraising Cuvva
Source: Crunchbase 2024, Cuvva

4.6.3 BUSINESS MODEL

Il core business di Cuvva ruota attorno al concetto di *Pay-as-you-go*, termine con cui si fa riferimento a quelle assicurazioni auto a breve termine con coperture giornaliere o, addirittura, orarie. Operando con un modello di tipo B2C (Business-To-Consumer), la startup fruisce i propri servizi attraverso un'applicazione mobile, facile da usare ed intuitiva. Dopo essersi registrato ed aver caricato sul portale la propria patente, l'utente potrà valutare i diversi preventivi che l'Intelligenza Artificiale ha calcolato sulla base di una serie di informazioni: il veicolo da assicurare, la propria età, eventuali incidenti fatti in passato, luogo in cui si trova l'auto ed orario in cui si vuole coprire il veicolo (poiché sulla base della fascia oraria prescelta la polizza potrà essere più o meno onerosa).

Grazie allo sviluppo di queste 'assicurazioni temporanee', Macnamara è riuscito a risolvere il bisogno iniziale di prendere in prestito l'auto di un amico ed essere, al contempo, assicurato. Tramite questo sistema viene tutelato sia colui che mette a disposizione il proprio veicolo che colui che lo sta prendendo in prestito. Il proprietario dell'automobile potrà, inoltre, aggiungere una tariffa che il noleggiatore troverà inclusa nella quota da pagare. Vedendo il notevole riscontro ottenuto e dando dimostrazione della centralità del cliente all'interno della struttura, la compagnia ha successivamente ampliato la propria offerta sviluppando un meccanismo in cui l'utente finale, piuttosto che pagare un premio annuale simultaneamente, ha la possibilità di dilazionare il pagamento tenendo conto dell'utilizzo effettivo della vettura. Si prevede, infatti, che ad una tariffa fissa mensile di circa 10-30€, necessaria per coprire il veicolo da furti e incendi, si andasse poi a sommare un'aliquota variabile al costo di 1,20€ per ogni ora di utilizzo della vettura. Il tracciamento del tempo di utilizzo è gestito direttamente dall'app mobile, dalla quale si può facilmente attivare, disattivare o estendere il servizio. Una volta redatto il contratto ed effettuato il pagamento via web, la documentazione sarà poi sempre disponibile sull'applicazione così da rimuovere totalmente i file cartacei e digitalizzare l'intero processo.

I prodotti offerti hanno permesso alla startup di abbracciare una clientela sempre più ampia e variegata andando dai millennials, i quali hanno finalmente associato il minor

utilizzo del proprio veicolo ad un risparmio economico, alla generazione Z, in quanto tale tecnologia non solo copre quella fascia di ragazzi che vuole spostarsi con un'automobile ma senza realmente possederne una ma offre la possibilità di condividere il veicolo con i propri amici anche solo per brevi viaggi. Grazie ai vantaggi appena citati Cuvva ha dichiarato di aver venduto più di 10 milioni di polizze ed assicurato un totale di 2 milioni tra auto e van.

Dal punto di vista operativo, fungendo da intermediario assicurativo che gestisce completamente la user experience, la polizza viene sottoscritta dalle compagnie assicurative partner e non dalla stessa Cuvva. I suoi ricavi derivano, dunque, dalla percentuale che essa trattiene dai premi pagati dal cliente. Generalmente, come annunciato sul proprio sito ufficiale mostrando totale trasparenza verso gli utilizzatori finali, la startup britannica trattiene tra il 10% ed il 30% di *admin fee* del totale della tariffa pattuita⁶⁸. Per quello che riguarda i costi, invece, essi si compongono di una parte relativa allo sviluppo ed al mantenimento della piattaforma, una relativa alla sottoscrizione delle polizze derivanti dalla collaborazione con le compagnie di riassicurazione ed una inerente ai costi operativi. La digitalizzazione dell'intero e la struttura della compagnia progettata per essere *mobile first* hanno influito notevolmente sull'aspetto dei costi portando sia alla riduzione di quelli operativi ed amministrativi che minori uscite relative all'utilizzo di infrastrutture fisiche ed agenti sul campo.

4.6.4 ANALISI FINANZIARIA E STRATEGIA AZIENDALE

La startup, nata da un'esigenza personale dell'attuale CEO Freddy Macnamara, ha sviluppato sin da subito un forte orientamento al consumatore, proprio perché il bisogno che ha ispirato la sua creazione era, ed è ancora oggi, condiviso da molte persone. Questo fa sì che Cuvva metta il cliente al centro delle sue operazioni, creando soluzioni che possano rispondere in modo diretto e puntuale alle esigenze reali degli

⁶⁸ Price Transparency at Cuvva (*Fonte: Cuvva official website*)

utenti. Pioniere delle assicurazioni auto short-term, la società ha trasformato radicalmente il mercato britannico, tanto che il 6% delle polizze stipulate mensilmente in Gran Bretagna sono vendute attraverso l'app di Cuvva. La sua crescita è stata ulteriormente confermata nel periodo che va da marzo a dicembre 2023, in cui ha riportato un profitto di circa 4,2 milioni di sterline⁶⁹, un risultato importante a fronte delle perdite degli anni precedenti non dovute al poco successo della compagnia stessa ma agli elevati investimenti realizzati durante gli anni.

Oltre all'idea innovativa in sé, gli utenti sono stati catturati per la convenienza dal punto di vista economico. Da un'intervista realizzata da Cuvva nel 2022 che ha coinvolto più di 300 clienti, è emerso che per l'82% di essi la tecnologia *pay-as-you-go* genera un notevole risparmio economico rispetto alle polizze assicurative tradizionali, il 15,6% degli intervistati spende dalle 200 alle 500 sterline annui in meno. La copertura oraria parte da un prezzo di £11,90, diventando £17,90 per l'intera giornata e \$45,11 per un'assicurazione settimanale. Tali valori possono aumentare, tra le diverse cose, in base all'automobile da assicurare o all'età del futuro assicurato.

Hourly car insurance	Daily car insurance	Weekly car insurance
1 hour from £11.90	1 day from £17.90	1 week from £45.11
2 hours from £12.89	2 days from £22.66	2 weeks from £70.69
3 hours from £12.89	3 days from £27.44	3 weeks from £87.42
6 hours from £14.49	4 days from £29.82	28 days from £139.74

Figura 32. Temporary car insurance's prices

Source: Cuvva, official website

La capacità di distinguersi nel settore assicurativo automobilistico offrendo contratti a basso costo è la stretta conseguenza di una serie di fattori. L'approccio mobile first genera un taglio dei costi intermediari ed una riduzione di costi operativi e generali, che hanno permesso all'azienda di trasferire parte dei propri risparmi ai clienti. La scelta della startup di appoggiarsi a compagnie assicurative consolidate come ERS e Wakam per la sottoscrizione delle polizze e di collegarsi direttamente con la DVLA

⁶⁹ 'Cuvva Announces Profitability Following 2023 Fiscal Reports' (Fonte: *Insurtech insights*)

(motorizzazione del Regno Unito) non solo porta a beneficiare di strutture già esistenti e di tariffe competitive, ma trasmette anche maggior fiducia agli utilizzatori finali. Inoltre Cuvva ha deciso di concentrarsi, per il momento, su una specifica nicchia di mercato, cioè quella relativa alle assicurazioni temporanee nel Regno Unito: se, però, l'assenza di diversificazione del prodotto porta da un lato a maggior efficienza economica, dall'altro lato può limitare la clientela interessata al prodotto offerto.

La compagnia sta ormai consolidando la propria posizione nel settore insurtech attraverso un continuo aggiornamento e perfezionamento della piattaforma proposta: per tale motivo non vi è al momento alcun interesse su una exit strategy o quotazione in borsa. Cuvva, che ad oggi opera soltanto nel mercato britannico, potrebbe pensare piuttosto di intraprendere una strategia espansionistica nel mercato europeo e globale, focalizzandosi su quelle nazioni in cui la tecnologia *pay-as-you-go* potrebbe ricevere ancora più seguito.

5. CONCLUSIONI

5.1 CONFRONTO

Negli ultimi 10 anni e più, con l'avvento della tecnologia, il panorama assicurativo ha affrontato diverse trasformazioni relative sia ai processi interni utilizzati che al prodotto finale offerto. La nascita di nuovi strumenti, che ha portato con sé anche nuove regolamentazioni adattate ad hoc ad essi, ha colto abbastanza impreparate le compagnie storiche che si affidavano alla tradizionalità dei processi. Solo poche startup, tra le tante nate in questo periodo, sono riuscite a soddisfare i nuovi bisogni, creando un grande vantaggio competitivo rispetto agli altri player ed i casi studio presentati sono alcune di esse.

La Figura 33 ci mostra alcune delle caratteristiche delle società assicurative analizzate.

	Anno e Luogo Fondazione	Modello di Business	Strumento con cui fruiscono il servizio	Tecnologia Utilizzata	Cosa fa ?
Wefox	2015, Berlino	Business To Consumer/Business To Business To Consumer	Piattaforma Insurtech ed app mobile	Artificial Intelligence, Machine Learning e Data Analytics	Distribuisce prodotti assicurativi digitali
Metromile	2011, San Francisco	Business To Consumer	Piattaforma e app mobile	Dispositivo telematico (OBD-II dongle), Big Data	Pay-Per-Mile
SnapSheet	2012, Chicago	Business To Business	Piattaforma end-to-end	Big Data, Artificial Intelligence e Machine Learning	Fornisce soluzioni alle compagnie per gestire sinistri
Tractable	2014, Londra	Business To Business	App mobile	Artificial Intelligence Visiva	Valutazione danni ai veicoli danneggiati con foto/video
Insoore	2017, Roma	Business To Business	App mobile	Artificial Intelligence	Valutazione danni ai veicoli danneggiati con foto/video
Cuvva	2014, Londra	Business To Consumer	App mobile	Big Data, Artificial Intelligence, Dispositivi telematici	Pay-As-You-Go

Figura 33. Caratteristiche delle società analizzate

Partendo dalla fondazione delle startup evidenziate possiamo notare come essa sia concentrata nell'arco di 6 anni, dal 2011 al 2017. Le prime due compagnie in ordine cronologico sono, inoltre, state fondate negli US: questo dato rafforza la tesi secondo cui, seppure il campione in questione sia abbastanza ristretto, la nazione americana sia

qualche passo in avanti rispetto al resto del mondo in termini di innovazione nel settore assicurativo.

Un'ulteriore conferma di quanto appena detto deriva dal fatto che Metromile, tra le società pioniere del settore, sia stata fondata proprio negli Stati Uniti. L'introduzione di un modello basato sull'utilizzo (*Pay-per-Mile*) ha rappresentato una vera svolta del settore assicurativo automobilistico: questo approccio innovativo ha aperto la strada a nuove startup incoraggiandole alla realizzazione di un sistema totalmente customer-based. Tra le compagnie che hanno sposato la causa ritroviamo Cuvva, anch'essa focalizzata sull'uso effettivo del veicolo ma con un sistema *Pay-As-You-Go*, cioè concentrata sull'adozione di assicurazioni temporanee (per periodi che possono andare da 1 ora a diverse settimane). Entrambe fruiscono i propri servizi all'utente finale attraverso app mobili, ma mentre Metromile utilizza un dispositivo telematico e dei sensori per rilevare i chilometri realmente percorsi, Cuvva non ne dispone di uno specifico ma usufruisce della geolocalizzazione per calcolare il premio assicurativo in tempo reale.

Diversamente, Tractable ed Insoore si sono inserite nel settore insurtech realizzando un prodotto basato sulla valutazione dei danni ai veicoli tramite il caricamento delle immagini sull'apposita app. Le due società operano con un modello B2B, il cui scopo è quello di velocizzare l'iter di gestione dei sinistri ed avere delle stime quanto più precise possibile. Entrambe fondate in Europa con alla base la tecnologia della computer vision, hanno però un'ideologia che presenta una sostanziale differenza: da un lato Tractable ha digitalizzato l'intero processo sostituendo completamente la necessità di valutazioni umane e riducendo drasticamente i tempi di gestione dei sinistri, d'altro canto la startup italiana utilizza algoritmi per ottimizzare i processi senza affidarsi a una tecnologia di machine learning poiché valuta l'AI come uno strumento di supporto per gli operatori e non come un mezzo totalmente in grado di sostituire l'uomo. Se però per un certo verso l'intervento umano rallenta il processo e può generare un maggior numero di errori, dall'altro evita eventuali problemi relativi all'integrazione del software all'interno dei processi interni dei clienti che lo acquistano. Ciò nonostante Insoore, che tra le 6 rappresenta la startup più 'giovane', sta rilasciando continui aggiornamenti alla propria applicazione con l'obiettivo di dare

maggior spazio alla tecnologia e ridurre lentamente l'intervento umano. Snapsheet invece, società con sede negli Stati Uniti, ha innovato il settore assicurativo introducendo una piattaforma in grado di gestire l'intero ciclo di vita di un sinistro, compreso il pagamento dovuto in caso di incidente stradale. Il software messo a disposizione delle altre compagnie assicurative sfrutta diverse tecnologie quali Big Data, vista la quantità di dati da gestire, l'intelligenza artificiale ed il machine learning, per digitalizzare l'intero processo. La startup offre una piattaforma che riesce ad integrarsi facilmente ai sistemi delle società che lo acquisiscono, cosa che rappresenta un enorme vantaggio a suo favore, senza mai entrarvi in competizione diretta visto l'approccio B2B. A tal riguardo, il discorso è diverso per Wefox: la società, operando sia come compagnia assicurativa diretta che come broker digitale, potrebbe trovarsi a competere con le stesse aziende alle quali offre il proprio prodotto. A differenza delle altre, la startup tedesca utilizza sia un modello B2B che B2B2C motivo per cui gli utenti che usufruiscono della piattaforma includono sia consumatori individuali, che vi possono acquistare direttamente le polizze, sia agenti assicurativi, che la utilizzano come intermediario per offrire prodotti personalizzati ai propri clienti (i prodotti comprendono coperture per auto, case e vita/salute). Ciò è reso possibile da un sistema di gestione basato su machine learning e data analytics per raccogliere ed analizzare i dati degli utenti e l'intelligenza artificiale per realizzare opportune analisi dei rischi. Un'ulteriore differenza tra Snapsheet e Wefox è che la prima si concentra su una piccola parte del processo assicurativo, cioè quella relativa alla gestione di un sinistro, mentre la società fondata a Berlino adotta un approccio end-to-end in quanto si focalizza sull'intero ciclo di vita di una polizza assicurativa, a prescindere dall'accadimento o meno del sinistro stradale.

Di seguito invece è possibile vedere le caratteristiche economico-finanziarie dei casi studio.

	Fundraising Totale	Ownership	Internazionalizzata ?
Wefox	1.508,5 M\$	Teike CEO e finanziamenti da VC	Si, già presente in molte nazioni europee e negli USA
Metromile	510 M\$	Acquisita da Lemonade nel 2021	Processo in corso
Snapshot	105,428 M\$	Weisberg CEO e VC di supporto	Non ancora ma sono in corso collaborazioni globali
Tractable	184,9 M\$	CEO e VC di supporto	Si, già presente in USA, Europa ed Asia
Insoore	8,575 M\$	Proprietà di Whoosnap S.r.l. ed investitori locali	Non ancora ma in futuro si prevedono strategie espansionistiche
Cuvva	22,05 M\$*	Macnamara CEO e VC di supporto	Al momento limitata al Regno Unito

Figura 34. Caratteristiche economico-finanziarie delle società analizzate

*Dollari ottenuti convertendo in sterline (tasso di cambio attuale) il totale fundraising

Osservando la Figura 34 si può notare come Insoore sia la startup ad aver raccolto il capitale minore tra i diversi casi studio. Per effettuare un'analisi corretta però, oltre a non sottovalutare il fatto che la società sia la più *giovane* tra le sei, bisogna confrontare l'ammontare raccolto dalle compagnie alla fine del medesimo round di finanziamento (in questo caso Round di Serie A, l'ultimo raggiunto da Insoore).

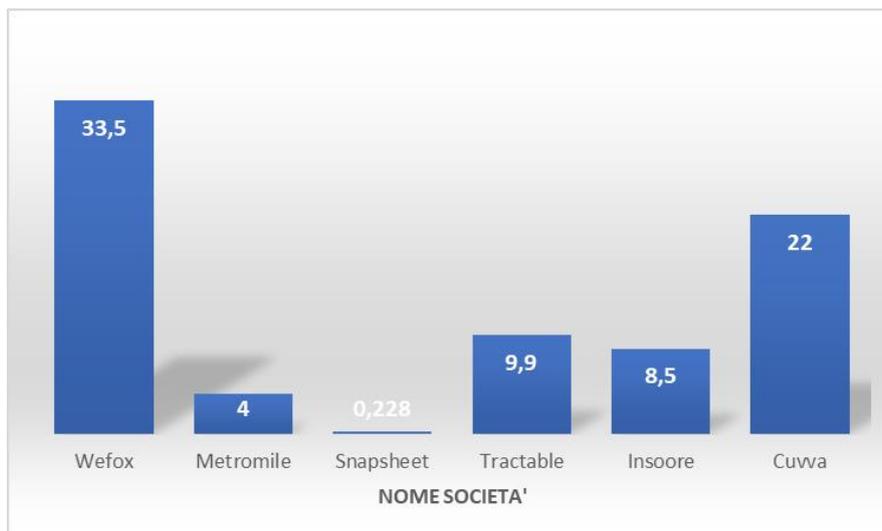


Figura 35. Fundraising raccolto al termine del Round Serie A (dati espressi in milioni di dollari)

Dal grafico vediamo, invece, come la situazione risulta essere leggermente diversa: dopo il round di finanziamento di Serie A Insoore ha raccolto fondi per un valore di 8,5 milioni di dollari⁷⁰, al quarto posto tra le sei startup analizzate. Limitandoci sempre a questo campione in analisi, è interessante vedere come le prime posizioni siano ricoperte da compagnie europee, mentre quelle americane sono quelle ad aver raccolto meno investimenti a valle di un round di Serie A. Se questo dato a primo impatto può mettere in dubbio la profonda convinzione che gli US siano i promotori degli incentivi su innovazione ed imprenditorialità, si può vedere come, al netto di Wefox, le startup fondate negli Stati Uniti abbiano un fundraising totale superiore a quelle nate in Europa. Oltre ad una differenza concettuale e metodologica, con una maggior tendenza all'accettazione del rischio ed al vedere il fallimento d'impresa come una parte del processo di apprendimento, le compagnie americane beneficiano della presenza di un elevato numero di fondi di Venture Capital e di Angel Investor che garantiscono un accesso semplificato ai capitali e di portata maggiore a livello numerico⁷¹. Questo

⁷⁰ Fonte: Insoore, Crunchbase 2024

⁷¹ Grazie al maggiore accesso ai capitali, le startup tecnologiche americane hanno il 40% in più di probabilità di ottenere finanziamenti con capitale di rischio entro cinque anni dalla fondazione. (Fonte: *La Repubblica*)

meccanismo genera, dunque, un rapporto tra startup e fondi di finanziamento non limitato alla sola fase iniziale di vita ma duraturo negli anni.

In alcuni casi questi fondi di VC riescono ad essere anche altamente coinvolti nel controllo delle startup stesse, e ne sono un chiaro esempio Wefox e Tractable che, dopo aver attirato l'attenzione di queste imprese con degli investimenti iniziali, sono tutt'ora supportate economicamente e decisionalmente da essi. Diversamente, mentre Metromile è stata acquisita da Lemonade che ne possiede ancora il controllo, in società come Insoore, Snapsheet e Cuvva il potere decisionale è detenuto dai soli fondatori pur essendoci presenza dei fondi di Venture Capital. Questo tipo di società, definita *founder-led*, presenta una struttura che garantisce maggior indipendenza strategica (sono i proprietari stessi a prendere le decisioni operative) e genera minor pressione nel breve periodo poiché, al contrario di quelle con presenza dei fondi di VC, non hanno come obiettivo principale quello di ricevere un elevato ritorno sugli investimenti ma hanno un maggior interesse sulla visione a lungo termine. Al contempo però la presenza di queste società, soprattutto se con sede in mercati consolidati, può influenzare significativamente il processo di internazionalizzazione di una startup, facilitandone l'accesso a risorse e contatti e sostenendone finanziariamente le innovazioni e gli sviluppi. Infatti, sia Wefox che Tractable, tra le sei analizzate, sono le compagnie presenti in più mercati: la prima in Europa e parte degli US, la seconda in Europa, Asia e Stati Uniti.

L'idea di espandere le proprie operazioni in altre zone geografiche così da diversificare il proprio portafoglio, seppur complessa, non è circoscritta alle sole startup già internazionalizzate. Ciò nonostante, in questo momento, Snapsheet, Metromile, Insoore e Cuvva hanno '*limitato*' questo processo alle partnership/collaborazioni con delle importanti compagnie internazionali continuando ad operare nelle sole nazioni in cui sono state fondate, rispettivamente USA per le prime due, Italia e Regno Unito. Non è detto, però, che queste differenze siano solo il frutto di una visione più o meno espansionistica della compagnia di riferimento: ad incidere ulteriormente sono, infatti, anche le diverse norme esistenti tra una nazione ed un'altra. Ogni società che vuole espandere il proprio business in un'altra nazione deve, infatti, necessariamente ottenere le licenze specifiche di quel paese. Questo processo limita, ad esempio, l'inserimento

di alcune startup americane nel mercato europeo vista la maggior rigidità di quest'ultimo sotto alcuni aspetti. Inoltre, dal punto di vista operativo, l'eterogeneità legislativa costituisce una sfida rilevante per le compagnie B2C: l'assenza di un quadro regolatorio univoco limita infatti la replicabilità dei modelli di business da una nazione all'altra. Ciò implica che, mentre una startup sviluppa una soluzione innovativa per il proprio mercato, altre società in paesi diversi possono offrire un servizio analogo, ma conforme alle regolamentazioni locali, rendendo meno vantaggioso l'effetto di esclusività e aumentando la competizione. Diversamente, le società che operano con un modello B2B o B2B2C, sviluppando soluzioni integrabili nelle piattaforme dei clienti, riescono ad estendere la propria presenza globale occupandosi in parte minore della conformità normativa di ogni singolo paese, demandando maggiormente tale responsabilità ai partner locali che utilizzano la loro tecnologia o piattaforma.

Una possibile soluzione per ovviare questa problematica è quella di, come alcune già fanno, collaborare con compagnie già espansive geograficamente o già a conoscenza delle normative del paese in cui ci si vuole inserire per facilitarne l'ingresso ed avere meno responsabilità normativa.

5.2 CONCLUSIONI

La sua natura complessa, la disomogeneità normativa tra le diverse nazioni coinvolte ed un settore da sempre basato su strategie a lungo termine sono alcuni dei fattori che hanno contribuito a ritardare l'arrivo della digitalizzazione nel ramo assicurativo. Una volta avviata la trasformazione, però, l'*Insurtech* è cresciuto e sta continuando a farlo in maniera rapida e costante, quasi recuperando il distacco che si era creato rispetto ad altri ambiti. Il punto di partenza verso soluzioni tech è stato l'utilizzo di piattaforme digitali, che ha facilitato la distribuzione delle polizze a livello globale fornendo anche le aree meno servite. Successivamente, l'integrazione di nuove tecnologie ha permesso di realizzare un prodotto sempre più *customer-based*, velocizzare la gestione di un sinistro o ancora dell'intero iter assicurativo a seconda se esse fossero applicate da

compagnie B2C o B2B/B2B2C. Strumenti come l'AI, il Machine Learning, i Big Data ed i dispositivi telematici hanno permesso agli utenti finali di scegliere la soluzione più adatta alle proprie esigenze e di realizzare soluzioni anni fa impensabili, come le assicurazioni temporanee (vedi Cuvva) o le assicurazioni basate sui chilometri percorsi (vedi Metromile). A beneficiare del processo di digitalizzazione non è stato, però, il solo utilizzatore finale ma anche le compagnie stesse che, come conseguenza alla riduzione dell'intervento umano, hanno visto una certa riduzione dei costi operativi.

Per rendere efficace ed efficiente la crescita di una startup all'interno dell'*Insurtech* ed ottenere un vantaggio competitivo non basta, però, la sola adozione di soluzioni tecnologiche innovative: risulta un asset imprescindibile, infatti, una visione a lungo termine comprensiva della collaborazione con compagnie assicurative storiche. Queste ultime, già ormai veterane nel mercato di riferimento, oltre ad offrire vantaggi in termini di risorse e, soprattutto, credibilità possono sicuramente aiutare a colmare il divario esistente tra nuove tecnologie e conoscenze approfondite del settore. Le partnership tra startup e società già consolidate vanno anche a mitigare il rischio dovuto agli aspetti regolamentari, i quali rappresentano una barriera all'ingresso da non sottovalutare. La frammentazione generatasi dalla disomogeneità regolamentare rallenta lo sviluppo di strategie espansionistiche, ma le compagnie storiche, in quanto conformi e con strutture predisposte ad operare sotto tali condizioni, possono aiutare le neo imprese ad innovare seguendo quanto in vigore. Il seguente contesto normativo, combinato ai fattori economici e culturali, evidenzia maggiormente le differenze del settore *insurtech* negli USA ed in Europa, con quest'ultima leggermente in ritardo. Sebbene il mercato europeo sia attualmente meno maturo rispetto a quello americano, ha però il potenziale per colmare il divario grazie ad una cultura imprenditoriale in rapido sviluppo e ad un quadro legislativo che dovrebbe tendere ad uniformarsi maggiormente.

Per il futuro, lo sviluppo di una tecnologia come la Generative AI, che consente di creare prodotti ad hoc in real time, potrebbe rappresentare una base su cui costruire nuovi servizi assicurativi completamente digitalizzati e intelligenti. Nell'ultimo periodo, inoltre, ci stiamo dirigendo verso gli *ecosistemi insurtech*, cioè un pacchetto di servizi che va oltre il semplice rimborso del danno. La direzione futura del settore

Insurtech dipenderà, dunque, dalla capacità delle aziende di cogliere quanto più rapidamente le opportunità ed abbracciare il cambiamento, superando le barriere culturali e normative e trasformando queste sfide in vantaggi competitivi a lungo termine.

REFERENZE

Abirascid, E. (2024) *'Cosa Sono Le convertible note'*, Startupbusiness.it. Tratto da: <https://www.startupbusiness.it/cosa-sono-le-convertible-note/23940/>.

Adonopoulos, G. (2023) *'Smart contract: Cosa Sono E come funzionano'*, Forbes. Tratto da: <https://www.forbes.com/advisor/it/investire/criptovalute/smart-contract-cosa-sono-e-come-funzionano/>.

Blockchain Spiegata in Maniera semplice: Cos'è e applicazioni, Blockchain spiegata in maniera semplice: cos'è e applicazioni. Available at: https://blog.osservatori.net/it_it/blockchain-spiegazione-significato-applicazioni.

Cataleta, A., Longo, A. and Natale, R. (2022) *'GDPR, tutto ciò che c'è da sapere per essere in regola'*, Agenda Digitale. Tratto da: <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/gdpr-tutto-cio-che-ce-da-sapere-per-essere-preparati/>.

Catena del Valore, Wikipedia. Tratto da: https://it.wikipedia.org/wiki/Catena_del_valore.

Cesari, R. (2021), *Una sandbox per l'insurtech*, IVASS. Tratto da: https://www.ivass.it/media/interviste/documenti/interventi/2021/rc-22-11-fintech-day/RC_SWISS_FINTECH_22_11.pdf.

Chen, M., *Big Data, big possibilities: How to extract maximum value*, Oracle. Tratto da: <https://www.oracle.com/big-data/what-is-big-data/>.

Claims management software: Who we are, Snapsheet. Tratto da: <https://www.snapsheetclaims.com/about/who-we-are/>.

Claims processing software, Snapsheet. Tratto da: <https://www.snapsheetclaims.com/>.

Classe cu o classe di Merito Assicurazione: Cos'è e come verificarla?, Telepass. Tratto da: <https://www.telepass.com/it/assicurazioni/assicurazione-auto/classe-di-merito>.

Cloud computing: Cos'è, come funziona e Vantaggi, Cloud Computing: cos'è, come funziona e vantaggi. Available at: https://blog.osservatori.net/it_it/cloud-computing-significato-vantaggi.

Compiti (2016) IVASS. Tratto da: <https://www.ivass.it/chi-siamo/in-sintesi/compiti/index.html>.

Contratto di assicurazione - Enciclopedia - Treccani. (n.d.). Treccani. <https://www.treccani.it/enciclopedia/contratto-di-assicurazione/>

Crowdfunding, L'economia per tutti - Banca d'Italia. Tratto da: <https://economiepertutti.bancaditalia.it/chiedere-prestito/crowdfunding/>.

Crunchbase: Discover innovative companies and the people behind them, Crunchbase. Tratto da: <https://www.crunchbase.com/>.

Dewez, A. (2024) *mapping European vertical SAAS, Mapping European Vertical SaaS.* Tratto da: <https://alexandre.substack.com/p/mapping-european-vertical-saas>.

Di Lucchio, M. (2021) *Open innovation, Le aziende italiane che comprano startup, Economyup.* Tratto da: <https://www.economyup.it/startup/open-innovation-le-aziende-italiane-che-hanno-comprato-startup/>.

Econopoly (2024) *Blog: Settore Assicurativo E AI: Tutti Pronti Ai blocchi di partenza, Econopoly.* Tratto da: <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/05/08/settore-assicurativo-ai/>.

Entrepreneur first, Wikipedia. Tratto da: https://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneur_First.

Exit per il club degli investitori: Mercurio holding acquisisce Le quote dell'insurtech Insoore (2021) InsurZine. Tratto da: <https://www.insurzine.com/2021/01/14/exit-per-il-club-degli-investitori-mercurio-holding-acquisisce-le-quote-insurtech-insoore/>.

Faes, A. (2021) *Insurtech: significato, trend e prospettive future. Osservatori.net.* https://blog.osservatori.net/it_it/insurtech-significato-trend

Financial Conduct Authority (2022) Wikipedia. Tratto da: https://it.wikipedia.org/wiki/Financial_Conduct_Authority.

Fluckiger, I. and Carbone, M., *Internet of things in insurance. how IOT technology reshapes business?*, Beinsure Media - Insurance, Reinsurance, InsurTech Insights. Tratto da: <https://beinsure.com/internet-of-things-in-insurance-iot-technology/>.

Generali Ventures - Gruppo Generali, Generali. Tratto da: <https://www.generali.com/it/who-we-are/Strategic-Plan-Lifetime-Partner-24/Lead-innovation/innovation/Generali-Ventures>.

Giovannini, M. (2023) *'Insoore: l'insurtech company che abbina competenze operative e tecnologiche per ridisegnare il processo di gestione dei sinistri'*, Insoore. Italian Insurtech Association (IIA) and Insoore, 1 December. Tratto da: <https://www.facebook.com/Insoore/videos/1530478467788013/>.

Grassi, L. (2024) *'Fintech: definizioni, servizi e protagonisti della Tecnofinanza'*. https://blog.osservatori.net/it_it/fintech-significato

Grimmer, B. (2024) *2023 Success & Vision for claims management solutions: Insurance industry growth*, Snpasheet. Tratto da: <https://www.snapsheetclaims.com/snapsheets-2023-results-for-innovative-claims-management-solutions/>.

Grimmer, B. (2023) *Snpasheet sets new claims management standards*, Snpasheet. Tratto da: <https://www.snapsheetclaims.com/snapsheet-sets-new-claims-management-standards-with-2022-results/>.

How we built an AI unicorn in 6 years (2021) Tractable. Tratto da: <https://tractable.ai/en/resources/how-we-built-an-ai-unicorn-in-6-years>.

Innovation, R.O.D., *Intelligenza artificiale, Significato e Applicazioni dell'AI, L'innovazione digitale a 360 gradi*. Tratto da: https://blog.osservatori.net/it_it/intelligenza-artificiale-funzionamento-applicazioni.

InsurTech: Top 25 insurtech CEOs of 2020, Technology Innovators Magazine. Tratto da: <https://www.technology-innovators.com/top-25-insurtech-ceos-of-2020/>.

Intelligenza Artificiale, Wikipedia. Tratto da: https://it.wikipedia.org/wiki/Intelligenza_artificiale.

Iuculano, G. (2024) *Insurtech Italia 2024: Perché sarà un anno record*, Economyup. Tratto da: <https://www.economyup.it/fintech/insurtech/insurtech-italia-2024-sara-un-anno-record-anche-per-effetto-dellai/#:~:text=nel%20prossimo%20decennio.%E2%80%9D->

,Insurtech%20Italia%202024%3A%2050%20milioni%20di%20investimenti%20su%20AI,per
%20gli%20investimenti%20in%20insurtech.

IVASS (2019) *Glossario - IVASS*, IVASS. Tratto da: https://www.ivass.it/pubblicazioni-e-statistiche/statistiche/bollettinostatistico/2019/n14/glossario_bollettino_rc_auto_2013_2018.pdf.

Johnston, A. (2024) *Global Insurtech Report Q4 2023*, Gallagher Re. Tratto da: <https://www.ajg.com/gallagherre/-/media/files/gallagher/gallagherre/news-and-insights/2024/february/global-insurtech-report-for-q4-2023.pdf>.

Johnston, A. *et al.* (2024a) *Global insurtech report for Q1 2024*, Gallagher Re. Tratto da: <https://www.ajg.com/gallagherre/-/media/files/gallagher/gallagherre/news-and-insights/global-insurtech-report-q1-2024.pdf>.

Johnston, A. *et al.* (2024b) *Global insurtech report for Q2 2024*, Gallagher Re. Tratto da: <https://www.ajg.com/gallagherre/-/media/files/gallagher/gallagherre/news-and-insights/2024/august/gallagherre-global-insurtech-report-q2-2024.pdf>.

Khang, A. (2024) *Ai-aided IOT Technologies and applications for smart business and production*. Boca Raton: CRC Press.

Kilby, N. (2024) *FT 1000: The Eighth Annual ranking of Europe's fastest-growing companies*, Financial Times. Tratto da: <https://www.ft.com/ft1000-2024>.

Kiran, S. (2021) *World InsurTech report 2021*, Capgemini. Tratto da: <https://www.capgemini.com/news/press-releases/world-insurtech-report-2021-unprecedented-access-to-capital-investment-fuels-insurtech-and-bigtech-maturity-and-customer-adoption/>.

Leader della crescita 2024 | Statista - il sole 24ore, Il Sole 24ore. Tratto da: <https://lab24.ilsole24ore.com/leader-crescita/>.

Lemonade (2024) *Quarterly Report Lemonade (Q1-2024)*, Lemonade. Tratto da: <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001018724/336d8745-ea82-40a5-9acc-1a89df23d0f3.pdf>.

LKQ North America partners with Tractable to accelerate auto parts recycling and distribution with Artificial Intelligence (2021) Tractable. Tratto da: <https://tractable.ai/en/resources/lkq-north-america-partners-with-tractable-to-accelerate-auto-parts-recycling-and-distribution-with-artificial-intelligence>.

Lunden, I. (2021) *Tractable raises \$60M at a \$1B valuation to make damage appraisals using AI*, TechCrunch. Tratto da: <https://techcrunch.com/2021/06/16/tractable-raises-60m-at-a-1b-valuation-to-make-damage-appraisals-using-ai/>.

Macnamara, F. (2022a) 'Now's your chance to own a piece of Cuvva! Why we're crowdfunding and how you can join our mission', *Cuvva*, 5 May. Tratto da: <https://www.cuvva.com/blog/crowdfunding>.

Macnamara, F. (2022) 'You did it! Cuvva's crowdfunding raised £4m+', *Cuvva*, 28 June. Tratto da: <https://www.cuvva.com/blog/crowdfunding-update>.

Mercato Finanziario Secondario, Wikipedia. Tratto da: https://it.wikipedia.org/wiki/Mercato_finanziario_secondario.

Millar, J. (2022) '82% of Cuvva users polled say they get cheaper car insurance with our monthly subscription', *Cuvva*, 24 August. Tratto da: <https://www.cuvva.com/blog/subscription-customer-survey>.

Negri, C. (2024) *Come Funziona l'AI Generativa: Significato e Applicazioni*, L'innovazione digitale a 360 gradi. Tratto da: https://blog.osservatori.net/it_it/come-funziona-ai-generativa-significato-applicazioni.

Onorato, L. and Camponeschi, C. (2023) *Innovazione e Assicurazioni*, Deloitte, 1 March. Tratto da: <https://www.deloitte.com/it/it/Industries/financial-services/analysis/insurance-innovazione-e-assicurazioni.html>.

Principi Fondamentali del Trattamento (liceità, minimizzazione...), *Principi fondamentali del trattamento (liceità, minimizzazione...)* - Garante Privacy. Tratto da: <https://www.garanteprivacy.it/home/principi-fondamentali-del-trattamento>.

Reghelin, A. (2019) *Smart contract e blockchain: Cosa Sono, esempi E normativa*, L'innovazione digitale a 360 gradi. Tratto da: https://blog.osservatori.net/it_it/smart-contract-in-blockchain.

Renga, F. (2023) *Mercato e startup dell'insurtech in Italia: Ultimi Trend*, L'innovazione digitale a 360 gradi. Tratto da: https://blog.osservatori.net/it_it/mercato-insurtech-italia-startup.

Rocco, G., Albertucci, I. and Amato, I. (2023) *L'Europa supera gli USA nella creazione di startup, Italia quinta nel vecchio continente*, la Repubblica. Tratto da: https://www.repubblica.it/tecnologia/2023/11/28/news/investimenti_startup_italia_2023_atomi-co_report-421393387/.

Sandbox Regolamentare, IVASS. Tratto da: <https://www.ivass.it/operatori/sandbox/index.html>.

Santini, F. and Dealflower (2023) 'Italian Insurtech Summit - Out of the Box', Dealflower. Italian Insurtech Association (IIA). Tratto da: https://www.linkedin.com/posts/dealflower_iis23-outofthebox-insurtech-activity-7137417767577657344-HSkR/?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&fbclid=IwY2xjawGV4xlleHRuA2FlbQIxMAABHFj8DBBby75mzEUiyZzLtZB_xuhUjqms6G04Ach5S1AxMardPzfs95QIA_aem_MiDzYhzBubdxTmkQcnVYwQ.

Sara Assicurazioni is first Italian insurer to use AI to create car damage estimates (2021) Tractable. Tratto da: <https://tractable.ai/en/resources/sara-assicurazioni-is-first-italian-insurer-to-use-ai-to-create-car-damage-estimates>.

Sara Assicurazioni is first Italian insurer to use AI to create car damage estimates (2021) Tractable. Tratto da: <https://tractable.ai/en/resources/sara-assicurazioni-is-first-italian-insurer-to-use-ai-to-create-car-damage-estimates>.

Schreiber, D., *Why Lemonade is acquiring Metromile*, Lemonade Blog. Tratto da: <https://www.lemonade.com/blog/lemonade-acquires-metromile/>.

SFCR Wefox Insurance AG 31_12_2023 (2023) Wefox. Tratto da: https://cdn-assets.wefox.com/website/reports/SFCR_wefox_Insurance_AG_31_12_2023.pdf.

Sonner, P., *Insurtech's evolution and investment landscape. Categories Startups & VCS - Beinsure*, Beinsure Media - Insurance, Reinsurance, InsurTech Insights. Tratto da: <https://beinsure.com/insurtechs-evolution-investment-startups/>.

Special purpose acquisition companies, Wikipedia. Tratto da: https://it.wikipedia.org/wiki/Special_Purpose_Acquisition_Companies.

Start-up (O startup) (2022) Dipartimento per gli Affari Europei. Tratto da: <https://www.affarieuropei.gov.it/it/comunicazione/europarole/start-up-o-startup/>.

Startup fintech E insurtech: Crescono I Ricavi, Ma non I Finanziamenti, Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano. Tratto da: <https://www.osservatori.net/fintech-insurtech/comunicato-startup-fintech-insurtech-italia/>.

Team Editorial (2024) *Cuvva announces profitability following 2023 fiscal reports*, Insurtech Insights. Tratto da: <https://www.insurtechinsights.com/cuvva-announces-profitability-following-2023-fiscalreports/#:~:text=Cuvva%2C%20the%20pioneer%20of%20short,the%20groundwork%20for%20future%20growth.>

Team Member (2021) *'Price transparency at Cuvva'*, Cuvva, 15 November. Tratto da: <https://www.cuvva.com/blog/price-transparency-at-cuvva>.

Temporary Car Insurance: Short-term cover from 1 Hour: The Cuvva App, Cuvva. Tratto da: <https://www.cuvva.com/car-insurance/temporary>.

The Lemonade Giveback and social impact, Lemonade. Tratto da: <https://www.lemonade.com/giveback>.

Top 100 InsurTech companies in the market (2024) *InsurTech100 2024*. Tratto da: <https://fintech.global/insurtech100/top-100-insurtech-companies-in-the-market/>.

Tractable AI raises \$65M in series E funding led by Softbank Vision Fund 2 (2023) Tractable. Tratto da: <https://tractable.ai/en/resources/tractable-ai-raises-dollar65m-in-series-e-funding-led-by-softbank-vision-fund-2>.

Tractable becomes world's first Computer Vision Unicorn for Financial Services (2021) Tractable. Tratto da: <https://tractable.ai/en/resources/tractable-becomes-worlds-first-computer-vision-unicorn-for-financial-services>.

Tractable is ranked number two in SØNR Global's insurtech 100 (2022) Tractable. Tratto da: <https://tractable.ai/en/resources/tractable-is-ranked-number-two-in-sonr-globals-insurtech-100>.

Traction in the press and Media, Tractable. Tratto da: <https://tractable.ai/en/press>.

Vizologi, *Metromile Business Model Canvas*, Vizologi. Tratto da: <https://vizologi.com/business-strategy-canvas/metromile-business-model-canvas/>.

WEFOX, Wefox Newsroom. Tratto da: <https://media.wefox.com/>.

Wefox Insurance annual report 2023 (2024) Wefox. Tratto da: <https://cdn-assets.wefox.com/website/reports/20240408+wefox+Insurance+Annual+Report+2023.pdf>.

WEFOX successfully completes two transactions to exit the German market (2024) Wefox newsroom. Tratto da: <https://media.wefox.com/240044-wefox-successfully-completes-two-transactions-to-exit-the-german-market>.

WEFOX restructuring efforts continue at pace with strong investor support (2024) Wefox newsroom. Tratto da: <https://media.wefox.com/239004-wefox-restructuring-efforts-continue-at-pace-with-strong-investor-support>.

XXI Secolo 2023/24 - start up: Un Percorso A ostacoli – video, RaiPlay. Tratto da: https://www.raiplay.it/video/2023/11/Start-up-un-percorso-a-ostacoli---XXI-Secolo-20112023-19fec886-8a37-46f7-8437-18e73f1655d4.html?fbclid=IwY2xjawGV5Z9leHRuA2FlbQIxMAABHbGjJBU4CQnsjEpnQ-BVTcKVEGZXNuhVqJRQsxBUKEsDgG8Pvf1IEVTJFA_aem_-z0Ile_28lD7nBEvj6eSsg.