

# OSSERVATORIO ASSICURATIVO

**12° EDIZIONE**



make  
your  
future  
happen

INTERMEDIARI E CLIENTI, UNA  
RELAZIONE DI VALORE

3 ottobre 2024

# DIECI ANNI DI OSSERVATORIO ASSICURATIVO ...

**... PER COMPRENDERE TENDENZE DI MERCATO E «POSSIBILI FUTURI»**

**2014 - '15 ...**

**La qualità del servizio e la GARA A NON PERDERE IL CLIENTE**

**... 2016 - '19 ...**

**POG / IDD e la ricerca dell'OFFERTA ADEGUATA**

**... 2021 - '23 ...**

**La Customer Experience nella GRANDE DISCONTINUITA'**

**... 2024 ...**

**Il «nuovo mondo» e IL VALORE DELLA RELAZIONE CLIENTE / INTERMEDIARIO**

# CHI CI STA AIUTANDO IN QUESTO PERCORSO

- 1 I PIANI INDUSTRIALI DEI PRINCIPALI OPERATORI DI MERCATO
- 2 I TOP MANAGER DELLE COMPAGNIE ASSICURATIVE
- 3 GLI OLTRE 300 AGENTI CHE HANNO RISPOSTO ALL'INDAGINE DI INSURANCE DAILY 



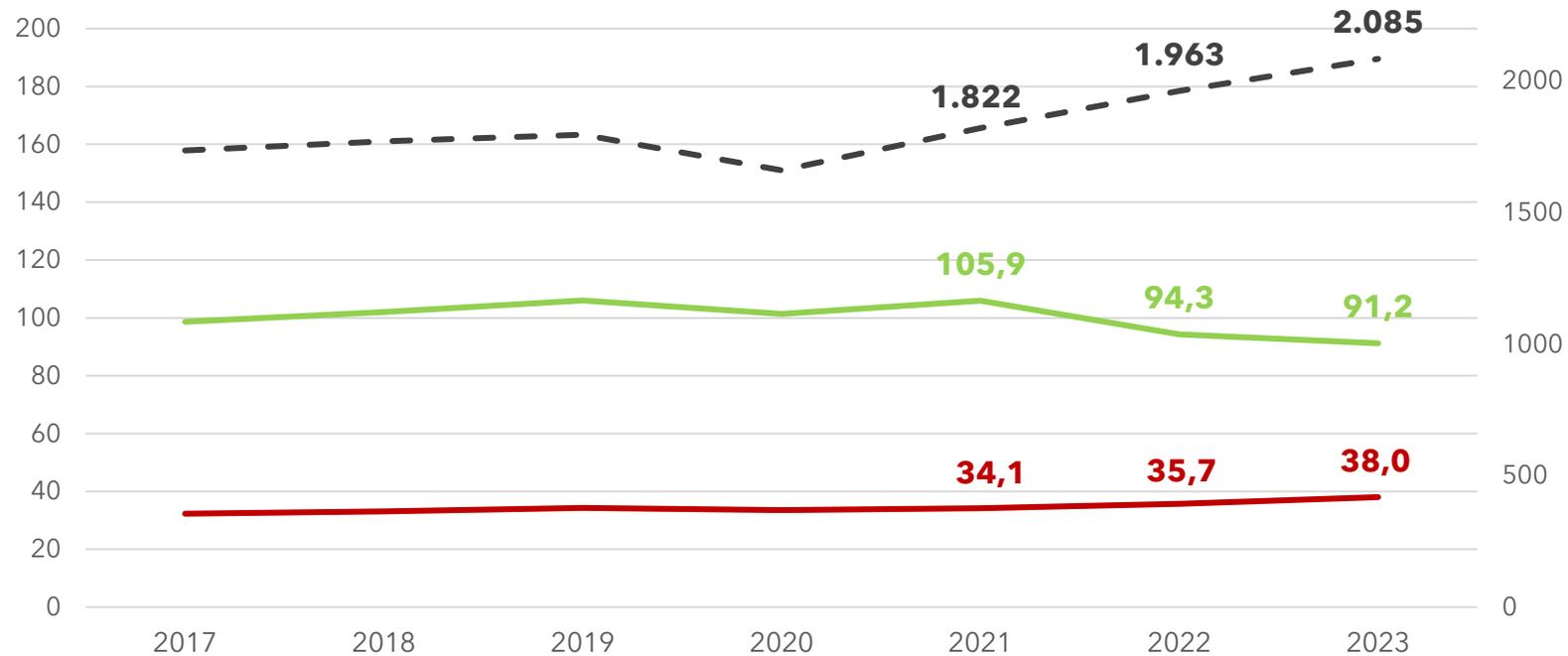


# *IL CONTESTO DI RIFERIMENTO*

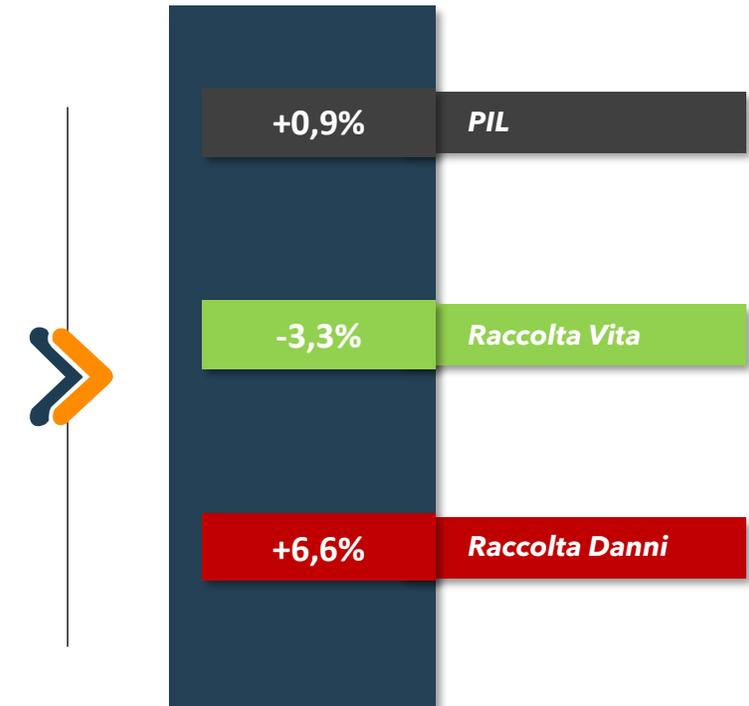


# NONOSTANTE LA CRESCITA DEL PIL, ANDAMENTO ALTALENANTE DEL MERCATO ASSICURATIVO

**PIL e Raccolta Danni-Vita 2017 - 2023**  
(valori espressi in €Mld)



**Δ '22 - '23**  
(%)



Fonte: Elaborazione SCS Consulting su dati IVASS

Nota: Valori Raccolta rami asse sinistro, PIL asse destro

# VITA INFLUENZATO DALLE POLITICHE MONETARIE, NEL DANNI CRESCONO SIA SEGMENTO AUTO CHE «LIFE CARE»

-3,3%

Raccolta Vita

(2023 vs 2022)

+14%

(giu24 vs. giu23)

**Tassi di interesse BCE elevati, estinzioni anticipate**

*(in particolare linked)*

+6%

Raccolta Danni Auto

(2023 vs 2022)

+8%

(giu24 vs. giu23)

**Diminuzione mezzi assicurati, crescita del premio medio a sostegno del comparto**

+7%

Raccolta Danni Non Auto

(2023 vs 2022)

+7%

(giu24 vs. giu23)

**Effetto Corporate su rischi climatici e polizze collettive**



Distribuzione ad appannaggio degli Istituti Bancari



Agenti mantengono il presidio sulla distribuzione e continuano ad avanzare i Broker



# GLI SCENARI STRATEGICI

# MERCATO CARATTERIZZATO DA SFIDE ARTICOLATE ED IMPORTANTI OBIETTIVI DI CRESCITA

Principali direttrici intercettate dai piani strategici ...

... e relative declinazioni a elevato impatto sulla distribuzione



## Climate change

- Comprensione del bisogno / esposizione al rischio



## Digitalizzazione ed eccellenza operativa

- Evoluzione e discontinuità sui principali processi (direzione e rete)



## Evoluzione distributiva e customer experience

- Nuovi modelli operativi di agenzia ed evoluzione nel rapporto col cliente



## Nuova curva demografica ed health insurance

- Segmentazione e targeting clienti, prodotti articolati e servizi



## Nuova mobilità

- Discontinuità attesa su portafoglio «core»



## Diversificazione

- Competenze aumentate e capacità di vendere «extra assicurativo»

**CRESCITA STIMATA TRA IL 5% E 8% NEL PROSSIMO TRIENNIO**



# I PRINCIPALI ABILITATORI CITATI DALLE COMPAGNIE PER TRAGUARDARE GLI OBIETTIVI IDENTIFICATI

**QUALITA' E  
RICCHEZZA DELLE  
INFORMAZIONI**

***#Trasformare il dato in  
informazione***

***#Indirizzare le azioni sulla base  
delle informazioni***

**PRESSIONE  
COMMERCIALE**

***#Pianificare l'azione commerciale***

***#Organizzare il «chi fa cosa»***

**INTELLIGENZA  
ARTIFICIALE**

***#Efficientare attraverso la delega***

***#Ridurre i «time to market»***



# QUALITA' E RICCHEZZA DELLE INFORMAZIONI

*... vogliamo  
mettere gli agenti  
nella condizione di  
conoscere il cliente  
ancora prima di  
incontrarlo ...*

*Citazione da un'intervista con top management  
di una Compagnia*

# IL PATRIMONIO INFORMATIVO COME ELEMENTO FONDANTE DELL'AZIONE COMMERCIALE

*Le priorità comunicate dalle Compagnie*

## **VALORIZZARE AL MASSIMO LE INFORMAZIONI POSSEDUTE**

- *Non disperdere il patrimonio informativo*
- *Sviluppare la cultura alla sistematizzazione delle informazioni*

## **ARRICCHIRE IL PATRIMONIO INFORMATIVO PER AUMENTARE L'EFFICACIA**

- *Aumentare il patrimonio informativo per migliorare la lettura del cliente*
- *Ragionare l'azione commerciale per target clienti*

# LA CONSAPEVOLEZZA DEGLI AGENTI RIGUARDO AL «POTENZIALE DELLE INFORMAZIONI» E' SENSIBILMENTE CRESCIUTA

2017



**50%**

**... PERCEPIVA L'IMPORTANZA DEI  
DATI COME ELEMENTO  
«PROPRIETARIO»**

2024



**70%**

**... ATTRIBUISCE ALLE INFORMAZIONI  
UN VALORE FORTEMENTE  
CORRELATO A MIGLIORARE LA  
PROPOSIZIONE COMMERCIALE**

# PER LE COMPAGNIE I DATI SONO ALLA BASE DI UN NUOVO MODO DI FARE AZIONE COMMERCIALE

## POSSIBILE MODELLO OPERATIVO COMMERCIALE TARGET

Dai dati alla segmentazione ...



... Identificazione target ...



... **Azione commerciale dedicata per tipologia di target**

«Quali interventi hai attuato negli ultimi anni per migliorare il livello di servizio al cliente?»

**Ho sistematizzato l'azione commerciale per tipologia di cliente**

12%

**POCO PIÙ DI 1 AGENTE SU 10 DICHIARA DI AVER RIDEFINITO LE PRIORITÀ COMMERCIALI A SEGUITO DI ATTIVITÀ DI ANALISI E SEGMENTAZIONE**



# ... IN PARTE ATTRIBUIBILE ALLA DIFFICOLTA' NEL RICONOSCERE IL «VALUE FOR MONEY» E LA MINOR «FLEX» ACCORDATA SU OFFERTA EXTRA ASSICURATIVA

SALE

53%

*Agenti che ritengono i trend di crescita nelle tariffe di prodotti e servizi ingiustificati*

*Agenti che attribuiscono alla riduzione della flessibilità accordata dalla compagnia una riduzione della competitività dell'agenzia*



# **PRESSIONE COMMERCIALE**

***... vogliamo aiutare  
la rete ad essere  
sempre più  
proattiva e favorire  
l'aumento di  
momenti di  
contatto con i  
clienti ...***

*Citazione da un'intervista con top management  
di una Compagnia*



# LA MANAGERIALITA' DELL'AGENZIA COME ACCELERATORE DELLE PERFORMANCE

*Le priorità comunicate dalle Compagnie*

## **GESTIRE L'AGENZIA IN MODO PROATTIVO**

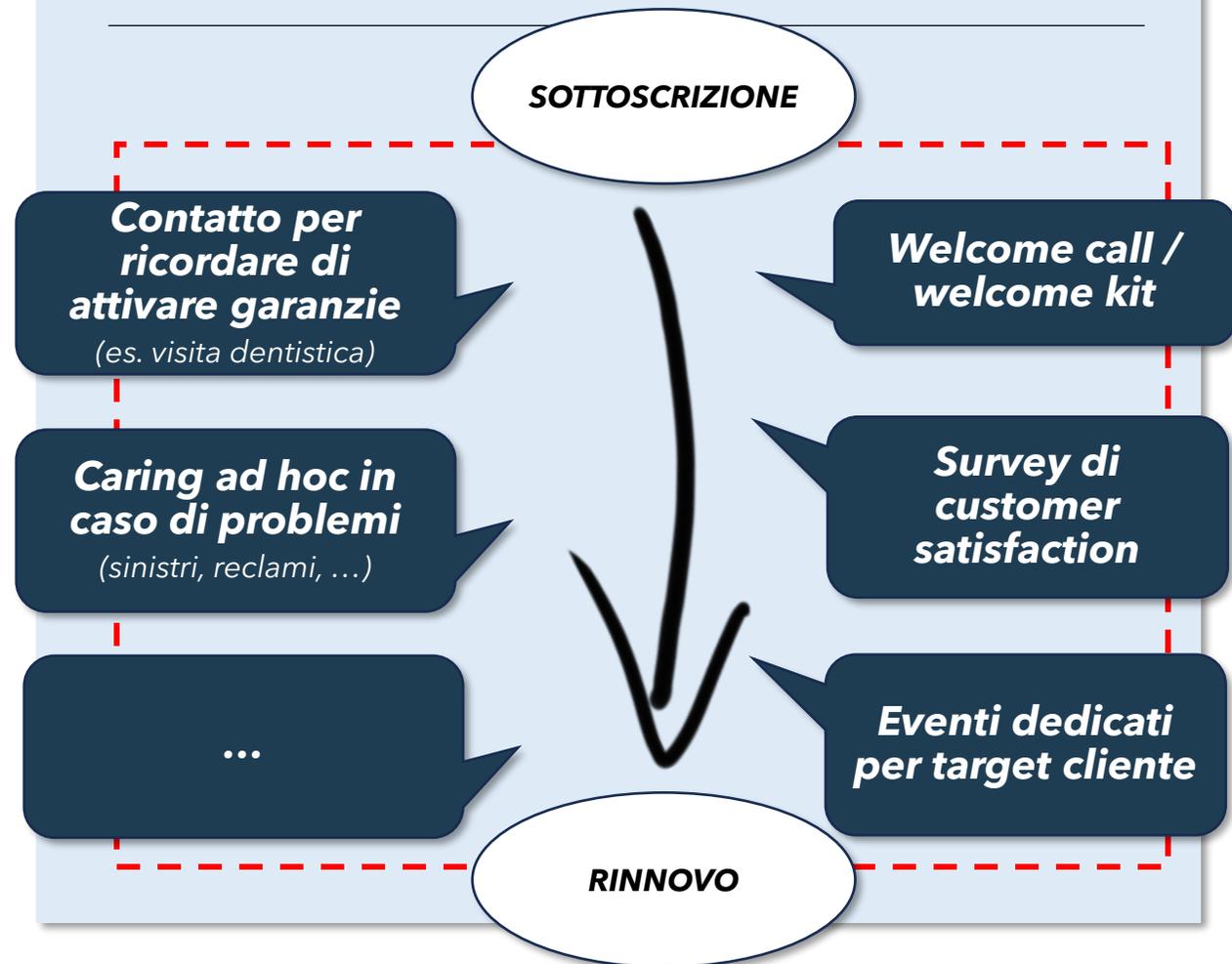
- *Sistematizzare l'azione commerciale (metodo)*
- *Agire il ruolo di manager di agenzia presidiando il «chi fa cosa»*

## **EVOLVERE E SPECIALIZZARE I RUOLI**

- *Specializzare le risorse e creare ruoli specifici in agenzia*
- *Attrarre talenti e favorirne la crescita*

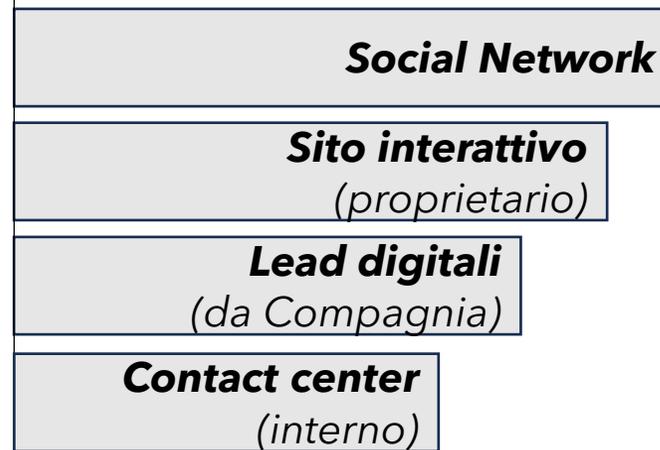
# LA PROATTIVITA' DI AGENZIA VIENE AUSPICATA DALLE COMPAGNIE NON SOLTANTO IN FASE DI VENDITA MA LUNGO TUTTO IL «CUSTOMER JOURNEY»

## MODELLO ESPERIENZIALE PROATTIVO ...



**... DA INTEGRARE ALLE ASPETTATIVE DEGLI AGENTI, FOCALIZZATI SULLA NECESSITA' DI «ESTENDERE L'AMPIEZZA DELLA PROPRIA VETRINA DIGITALE»**

«Quali sono a tuo modo di vedere gli strumenti più efficaci per aumentare i contatti con i clienti ...?»



# ANCHE PER GLI AGENTI È IMPORTANTE AUMENTARE LE OCCASIONI DI CONTATTO ...

GESTIONE  
PROATTIVA

## ... MA LE RICHIESTE VANNO VALUTATE ALLA LUCE DEGLI IMPATTI SUL MODELLO OPERATIVO DI AGENZIA

Principali direttrici evolutive auspiccate dagli agenti assicurativi ...

*Preventivazione e vendita in mobilità*

*Tecnologie per la gestione di appuntamenti a distanza*

*Partnership con altri distributori finanziari che abilitino l'incontro con prospect*

... e relativi impatti sul modello operativo e distributivo in agenzia

- Profili professionali adeguati
- Abilitazioni diffuse su forza vendita
- ...
- Profilazione clienti
- Modello di agenzia flessibile (giorni / orari di apertura) e compatibile con desiderata del cliente
- ...
- Definizione puntuale del «chi fa cosa»
- Accordi per «lavorazione» del cliente nel continuo
- ...

# IL PRESIDIO DELL'ORGANIZZAZIONE IN AGENZIA PUO' DIVENTARE UN PUNTO DI ATTENZIONE

GESTIONE  
PROATTIVA

## **L'AGENZIA E' UNA MACCHINA OPERATIVA SEMPRE PIU' COMPLESSA**

**Aumento nelle dimensioni delle agenzie** per progressivi processi di aggregazione

**Nuove complessità nei processi strategici** per nuove forme di Governance (es. partnership tra agenti e subagenti, ...)

**Portafogli «distribuiti» tra più attori** per rilevanza crescente reti secondarie e relativo giro di affari

**10/15%**  
**POTENZIALE DI  
PRODUTTIVITÀ NON  
SFRUTTATA PER  
MANCANZA DI  
ORGANIZZAZIONE  
COMMERCIALE**

# PER FAVORIRE LA PROATTIVITA' COMMERCIALE EMERGONO NUOVI RUOLI E NUOVE FIGURE PROFESSIONALI A SUPPORTO DELLA RETE

NUOVE FIGURE  
SPECIALIZZATE A  
SUPPORTO  
DELLE ATTIVITÀ  
COMMERCIALI



## CAMPAIGN MANAGER ...

... a supporto delle agenzie nella **comprensione dei target e nella declinazione operativa delle campagne commerciali («chi fa cosa», pianificazione puntuale attività e monitoraggio andamentale)**

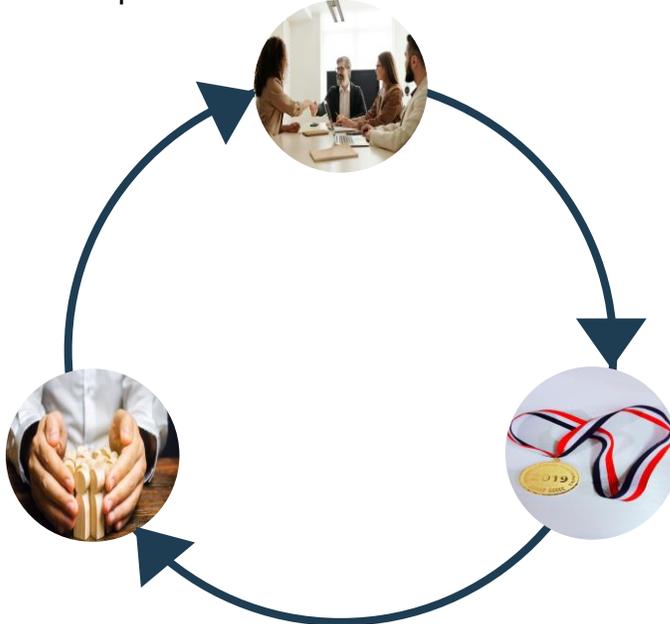


## SPECIALISTI SETTORIALI ...

... a supporto delle agenzie nello **sviluppo di iniziative su rami / prodotti complessi (es. vita) e nella conduzione di incontri commerciali con clienti ad alto potenziale**

# SI ATTIVANO MODELLI COLLABORATIVI AGENZIE / COMPAGNIE VOLTI A CREARE NUOVE AZIONI SINERGICHE PER LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE

**Processi di reclutamento** mirati a  
identificare e valutare attitudini e  
competenze delle nuove risorse



**Strategie di  
retention dei  
talenti** tramite  
percorsi di crescita  
per sviluppare  
competenze e  
ruoli futuri

**Strumenti di  
incentivazione**  
oltre il  
compenso  
economico, volti  
a mantenere alta  
la motivazione e  
le performance

## Obiettivi di Compagnie e Agenti:



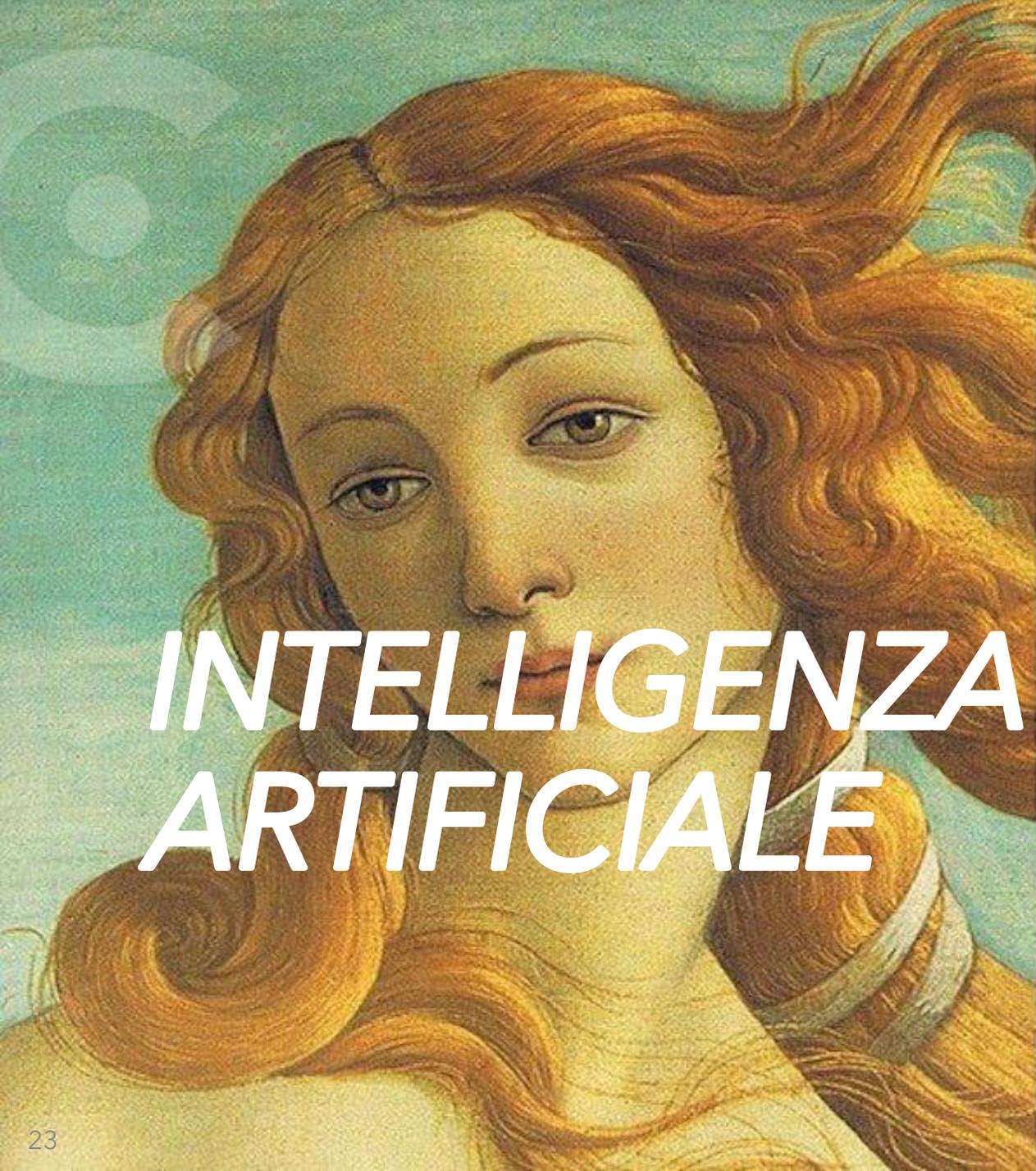
**Valorizzare le competenze**



**Invertire il processo di  
"aging" del settore**



**Incentivare processi  
trasformativi**



# INTELLIGENZA ARTIFICIALE



***... l'intelligenza artificiale non  
sostituirà gli agenti ... saranno  
gli agenti che la utilizzeranno a  
sostituire chi non lo farà ...***

Citazione da un'intervista con top management di una compagnia



# SFRUTTARE L'A.I. PER EVOLVERE IL RAPPORTO DI FIDUCIA

*Le priorità comunicate dalle Compagnie*

## **EFFICIENTARE ATTRAVERSO LA DELEGA A STRUMENTI**

- *Continuare a investire nell'innovazione dei processi di direzione e BO agenziale*
- *Sviluppare strumenti per semplificare la fase di vendita*

## **MANTENERE L'AGENTE AL CENTRO**

- *Integrare le competenze degli agenti con l'efficacia dell'AI*
- *Lavorare sulla cultura per spingere gli agenti a utilizzare i nuovi strumenti*

# LE COMPAGNIE STANNO INCREMENTANDO GLI INVESTIMENTI IN A.I. PER EVOLVERE I PROCESSI DI DIREZIONE



**Il 40% delle  
Compagnie ...**

**Gli investimenti in AI sono  
cresciuti di c.a il 30% dal  
2021 con previsioni di forte  
accelerazione ...**

**... dichiara di aver  
testato con  
successo l'A.I. su  
alcuni dei  
principali processi  
di Direzione** (*pricing,  
underwriting, valutazione  
rischi, sinistri, ...*)

**... investimenti  
in AI al 2027**

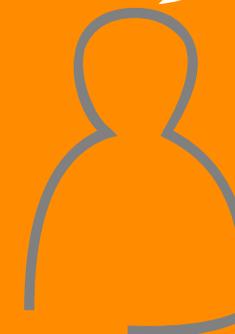
**500  
Mld €**



**BENEFICI ATTESI**

**Cost saving  
(opex) tra il  
5% ed il 18%**

**Giro d'affari  
tra il 4% ed il  
12%**



# LA VISIONE DELLE COMPAGNIE È TRASFERIRE STRUMENTI E BENEFICI ALLA RETE ATTRAVERSO PROCESSI INTEGRATI UOMO / MACCHINA ...

## Funnel commerciale

## AI Adoption (base 100)

**75%**

... le compagnie che dichiarano che a tendere l'AI supporterà gli Agenti nell'azione commerciale ...

... in logica "human-in-the-loop" in cui l'IA non si rapporterà direttamente con il cliente finale ma potrà avere un ruolo significativo

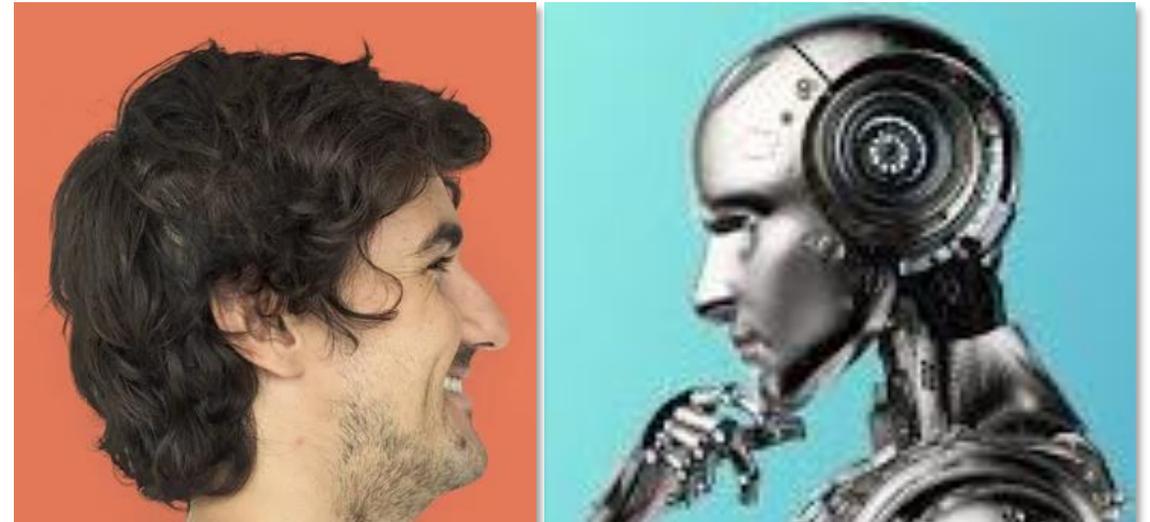


# ... ANCHE SE IN QUESTO MOMENTO LA PRIORITA' PER GLI AGENTI E' UN SUPPORTO NEI PROCESSI DI BACK OFFICE

50%

... gli agenti che ritengono l'AI sia utile a supporto dei processi più routinari che caratterizzano post vendita e back office ...

... solo il 30% dei rispondenti ritiene l'AI utile in fase di consulenza



«UN DELEGATO» PER LE ATTIVITÀ DI BACK E POST VENDITA per efficientare l'organizzazione d'agenzia

«UN ALLEATO SILENZIOSO» NELLA FASE DI VENDITA per accelerare la proposizione comm.le



## **IN SINTESI ... QUALI LEVE AGIRE PER CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI PREFISSATI?**

### **QUALITA' E RICCHEZZA DELLE INFORMAZIONI**

*Affinare la capacità di rafforzare ed evolvere la relazione esistente e concentrarsi sulle attività a più alto valore aggiunto*

### **PRESSIONE COMMERCIALE**

*Accelerare l'adozione di un «metodo commerciale proattivo» che metta al centro la managerialità degli agenti e la specializzazione dei ruoli*

### **INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

*Identificare possibili modelli operativi «ibridi» (uomo e macchina) che massimizzino l'efficienza dei processi*

# AUTORI



**MARCO LANZONI**  
HEAD OF FINANCIAL  
MARKET



**GIORGIO LOLLI**  
DIRECTOR



**DARIO PRESTI**  
SENIOR MANAGER



**ALESSANDRO CASTELLINA**  
MANAGER



Via Toscana 19/A  
40069 - Zola Predosa (BO)

Tel. +39 051 31 60 311  
Fax +39 051 31 60 399  
[info@scsconsulting.it](mailto:info@scsconsulting.it)