

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 



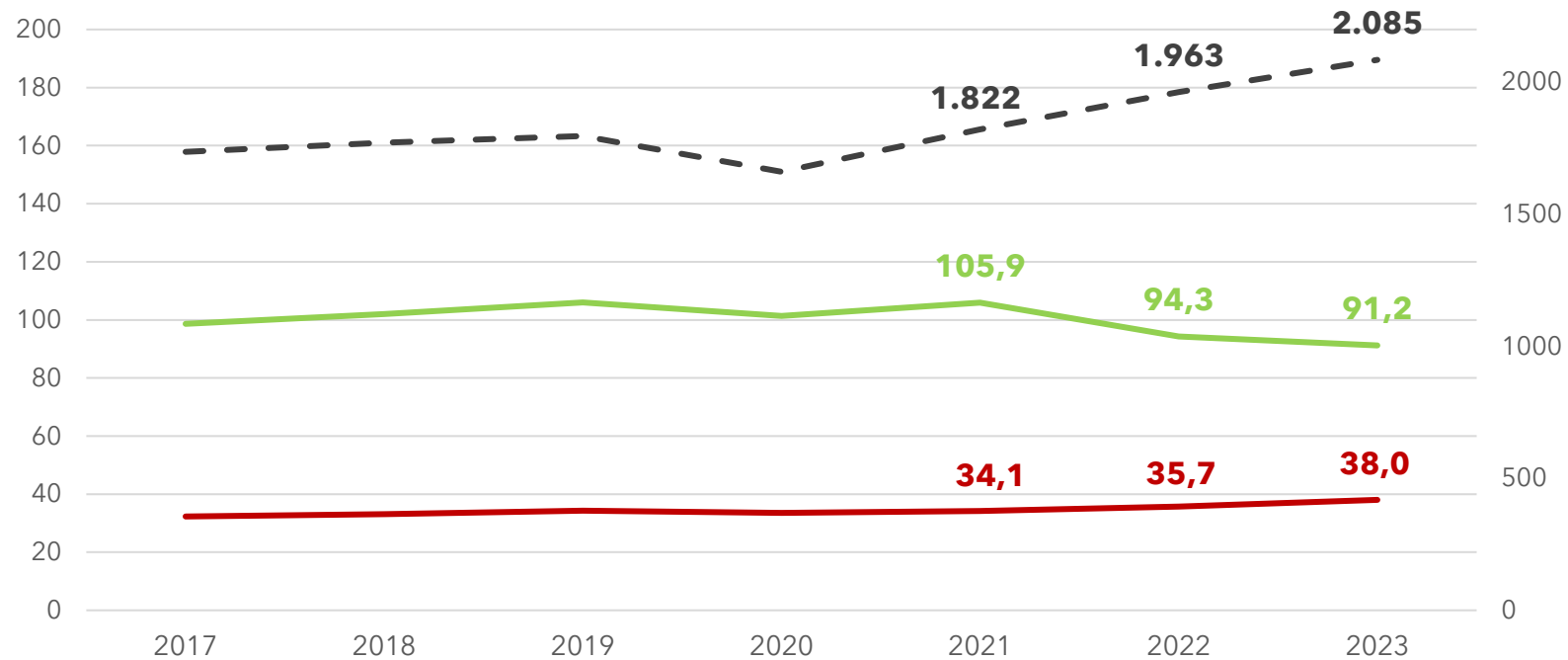


IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

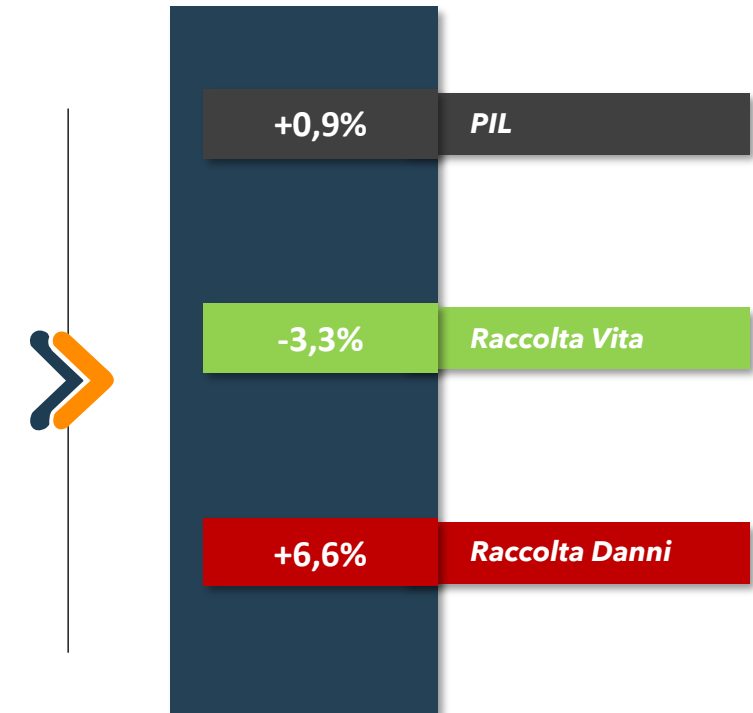


NONOSTANTE LA CRESCITA DEL PIL, ANDAMENTO ALTALENANTE DEL MERCATO ASSICURATIVO

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?»

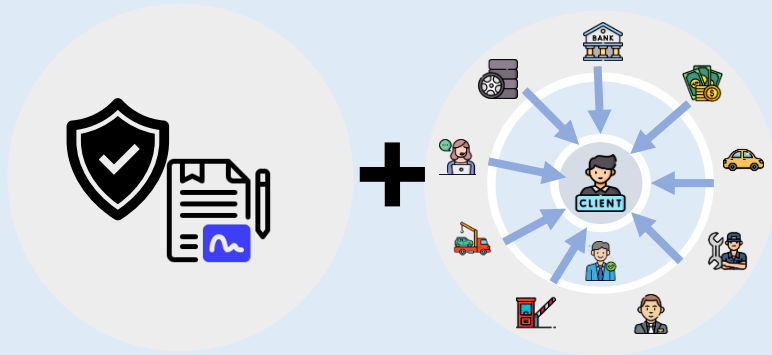
Ho sistematizzato l'azione commerciale per tipologia di cliente

12%

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

L'OFFERTA EXTRA-ASSICURATIVA: LEVA STRATEGICA PER AUMENTARE GIRO DI AFFARI E PATRIMONIO INFORMATIVO ...

PARADIGMA DI OFFERTA INTEGRATA PER INCREMENTO PENETRAZIONE CLIENTI



Impatto indotto su tasso di crescita raccolta assicurativa

➔ +2 P.P.

Incremento nuovi clienti per effetto offerta integrata

➔ +5%

«Negli ultimi anni la tua agenzia ha cominciato a vendere anche prodotti e servizi extra-assicurativi in ottica ecosistemica?»

Si, vendiamo anche prodotti extra-assicurativi

43%

- 5pp vs 2022

QUASI 1 AGENTE SU 2 E' PARTE ATTIVA DEL PROCESSO DI «DIVERSIFICAZIONE» MA CON «PARTECIPAZIONE ATTIVA IN CALO» ...

... 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*

An aerial photograph of a restaurant kitchen. Several staff members are visible, some wearing hats. The kitchen floor is marked with white chalk lines and contains chalkboard menus. The menus are labeled with food items: 'GRIDDLE' and 'FRYER' at the top; 'GARNISH #1' on the left; 'BURGER FINISH' and 'BURGER SLIDE' in the middle; and 'FRONT COUNTER' at the bottom. The overall scene is brightly lit, and the staff members appear to be in motion, likely preparing food.

LA MANAGERIALITA' DELL'AGENZIA COME ACCELERATORE DELLE PERFORMANCE

Le priorità comunicate dalle Compagnie

GESTIRE L'AGENZIA IN MODO PROATTIVO

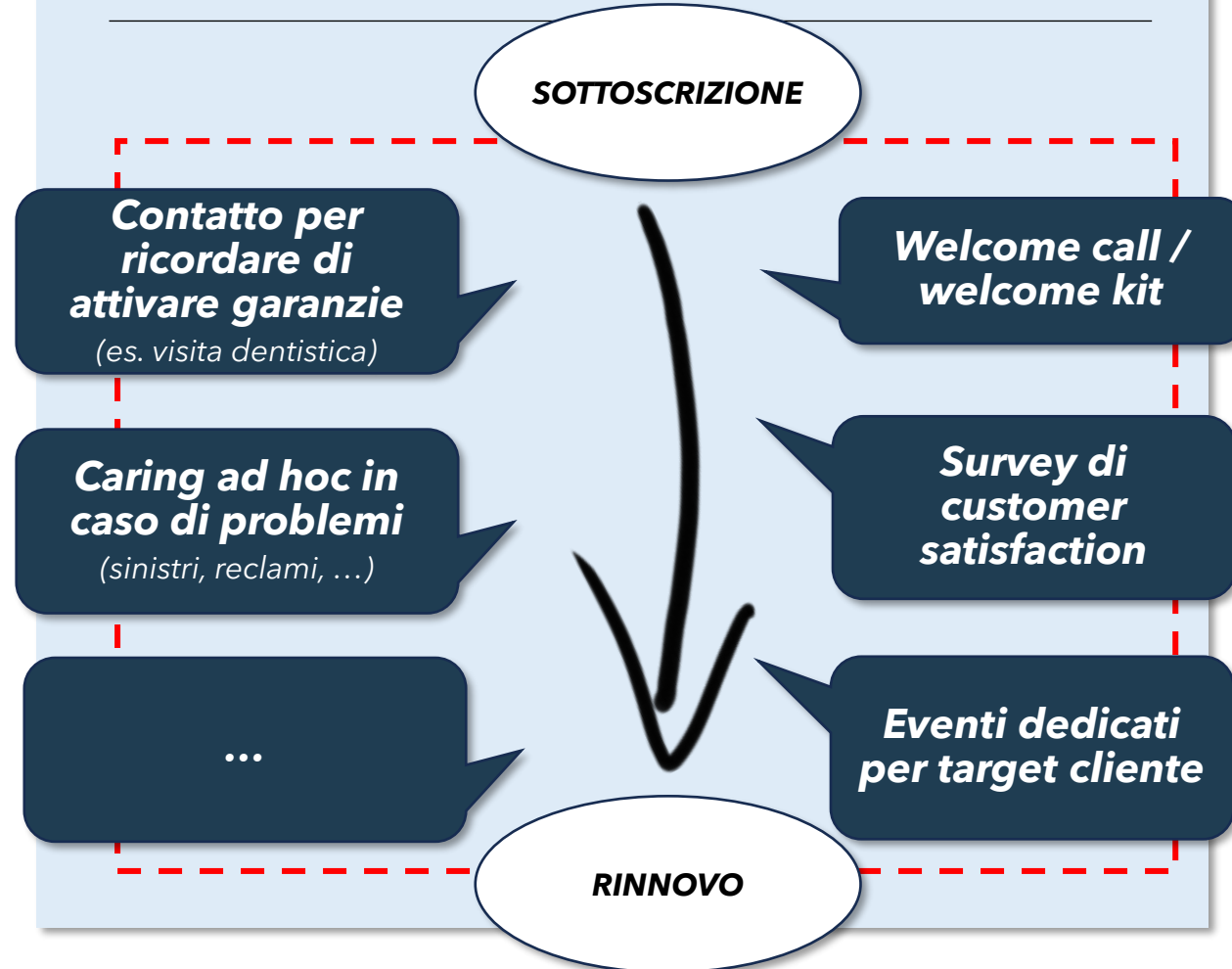
- *Sistematizzare l'azione commerciale (metodo)*
- *Agire il ruolo di manager di agenzia presidiando il «chi fa cosa»*

EVOLVERE E SPECIALIZZARE I RUOLI

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

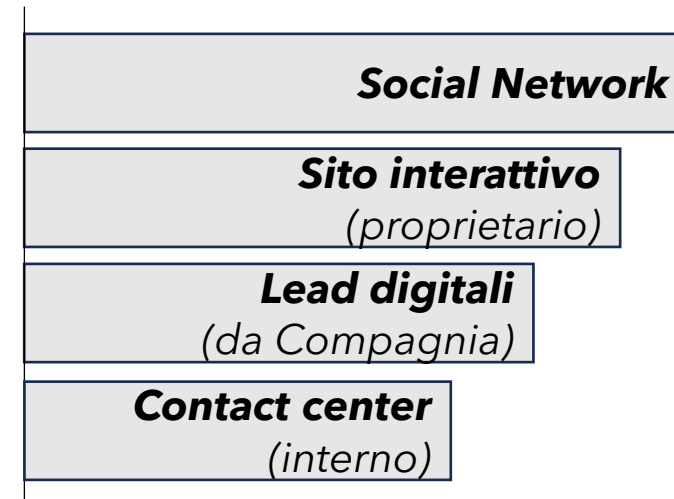
LA PROATTIVITA' DI AGENZIA VIENE AUSPICATA DALLE COMPAGNIE NON SOLTANTO IN FASE DI VENDITA MA LUNGO TUTTO IL «CUSTOMER JOURNEY»

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

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)**

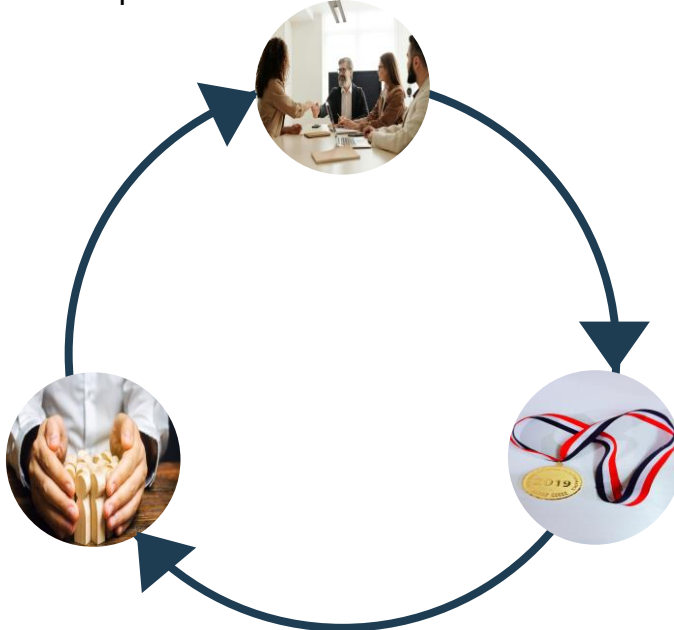


SPECIALISTI SETTORIALI ...

... 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



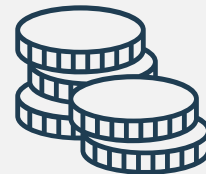
**Il 40% delle
Compagnie ...**

**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

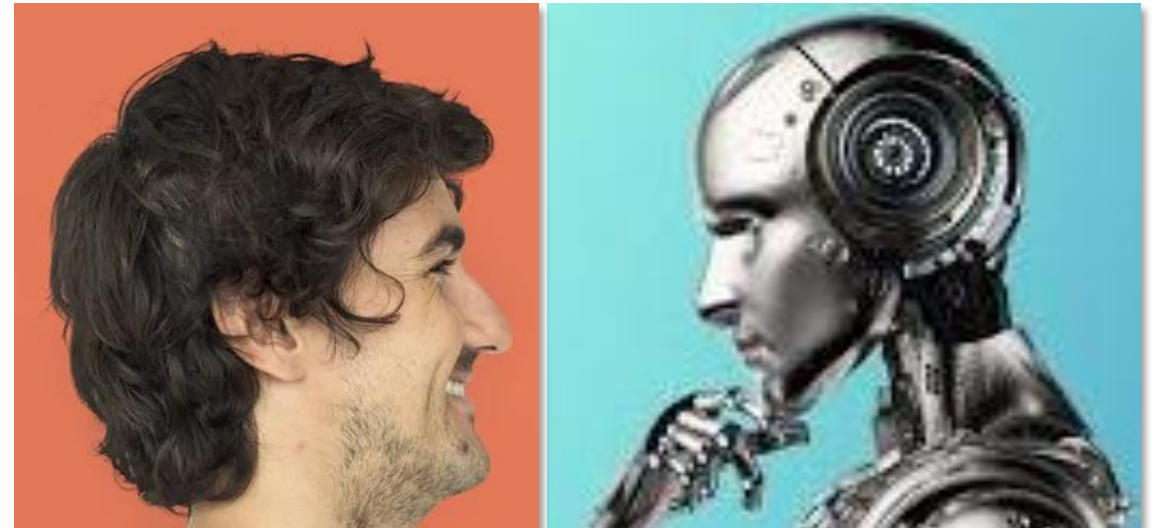


... ANCHE SE IN QUESTO MOMENTO LA PRIORITA' PER GLI AGENTI E' UN SUPPORTO NEI PROCESSI DI BACK OFFICE

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