SCS CONSULTING
make your future happen

OSSERVATORIO ASSICURATIVO

12° EDIZIONE

Insurance Connect

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 DISCONTINUITÀ

… 2024 …

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

SCS CONSULTING

CHI CI STA AIUTANDO IN QUESTO PERCORSO



1 I PIANI INDUSTRIALI DEI PRINCIPALI OPERATORI DI MERCATO

2 I TOP MANAGER DELLE COMPAGNIE ASSICURATIVE

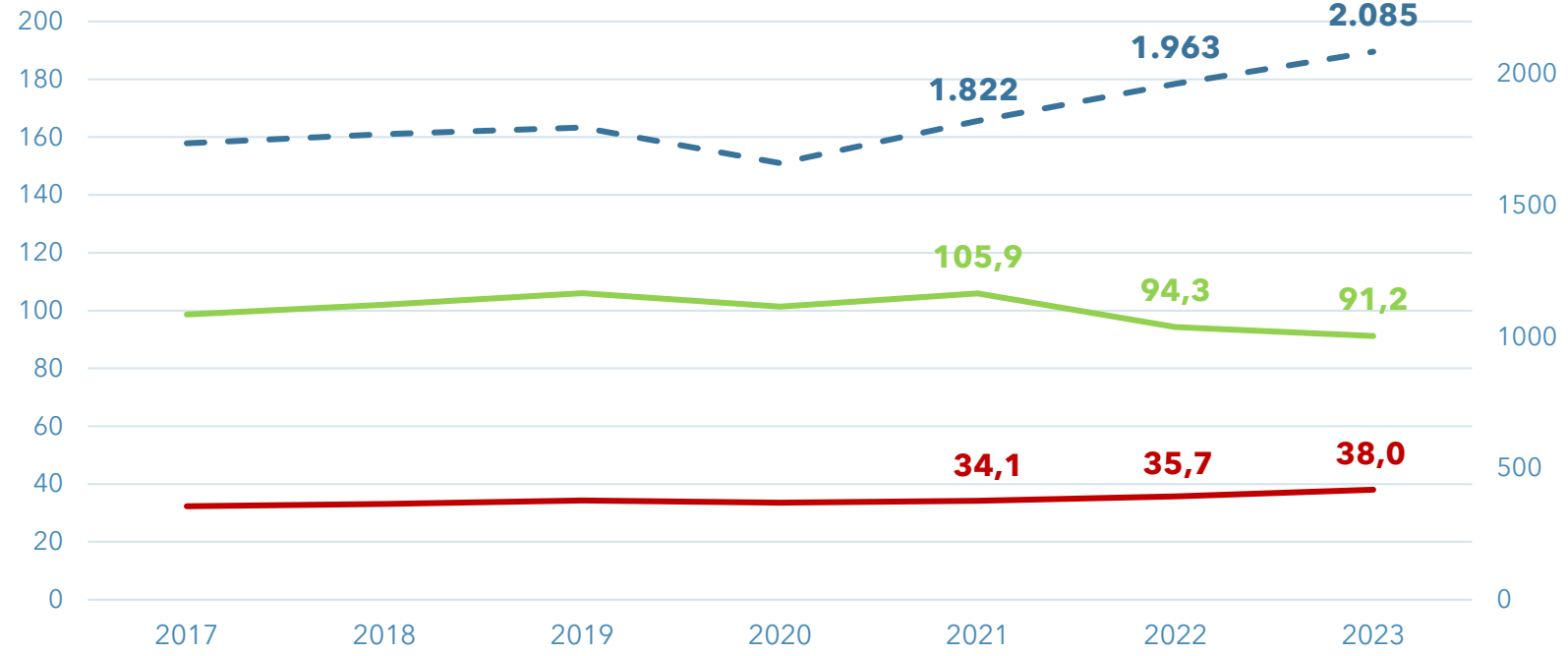
3 GLI OLTRE 300 AGENTI CHE HANNO RISPOSTO ALL'INDAGINE DI INSURANCE DAILY



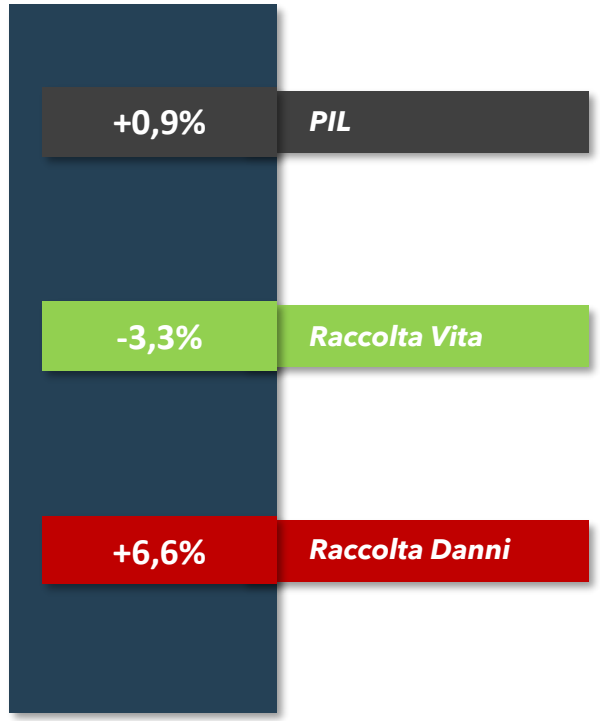
IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

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 ANIA

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

SCS CONSULTING



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

QUALITÀ E RICCHEZZA DELLE INFORMAZIONI

#Trasformare il dato in informazione

#Indirizzare la 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»

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste



QUALITÀ 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

SCS CONSULTING

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*

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste

LA CONSAPEVOLEZZA DEGLI AGENTI RIGUARDO AL «POTENZIALE DELLE INFORMAZIONI» È SENSIBILMENTE CRESCIUTA

2017

2024



50%

… PERCEPIVA L'IMPORTANZA DEI DATI COME ELEMENTO «PROPRIETARIO»



70%

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

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su indagine agenti assicurativi

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%**

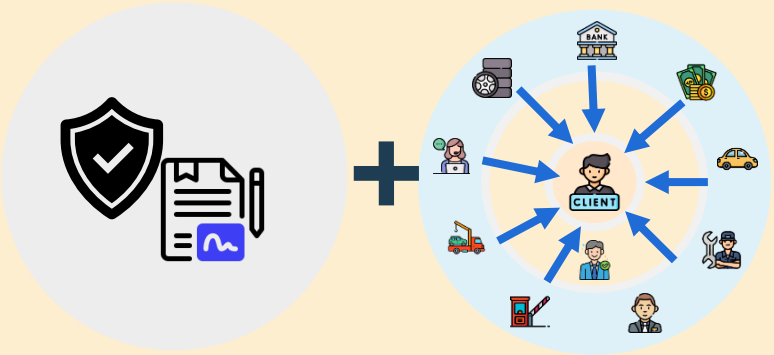
POCO PIÙ DI 1 AGENTE SU 10 DICHIARA DI AVER RIDEFINITO LE PRIORITÀ COMMERCIALI A SEGUITO DI ATTIVITÀ DI ANALISI E SEGMENTAZIONE

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su indagine agenti assicurativi

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 È PARTE ATTIVA DEL PROCESSO DI «DIVERSIFICAZIONE» MA CON «PARTECIPAZIONE ATTIVA IN CALO» …

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste e analisi su dati pubblici

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su indagine agenti assicurativi

SCS CONSULTING



… IN PARTE ATTRIBUIBILE ALLA DIFFICOLTÀ NEL RICONOSCERE IL «VALUE FOR MONEY» E LA MINOR «FLEX» ACCORDATA SU OFFERTA EXTRA ASSICURATIVA

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

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su indagine agenti assicurativi



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

SCS CONSULTING



LA MANAGERIALITÀ 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»*

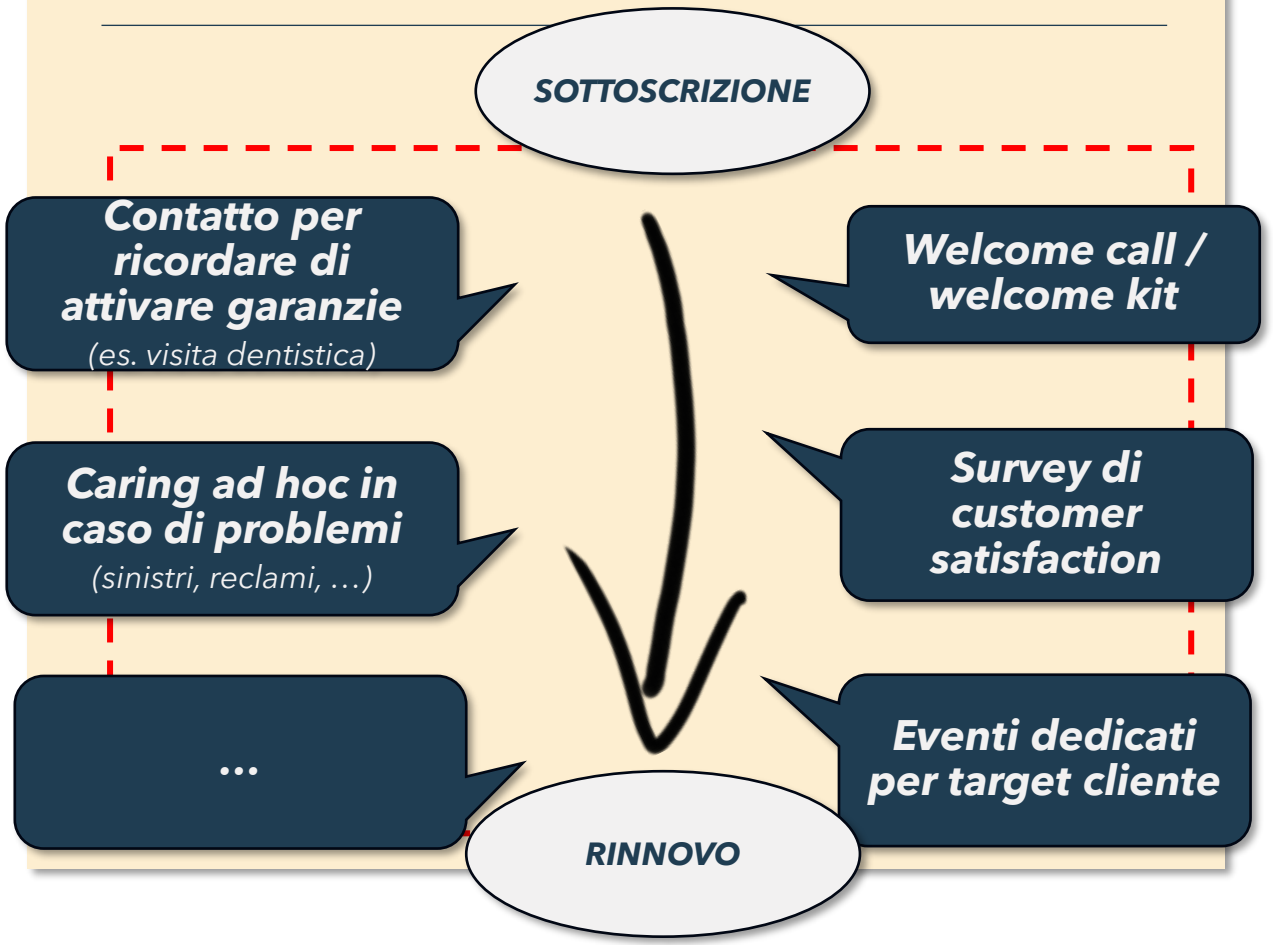
EVOLVERE E SPECIALIZZARE I RUOLI

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

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste

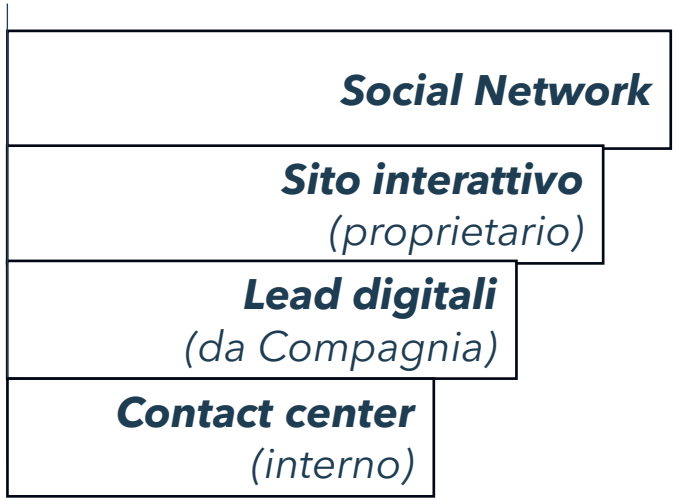
LA PROATTIVITÀ DI AGENZIA VIENE AUSPICATA DALLE COMPAGNIE NON SOLTANTO IN FASE DI VENDITA MA LUNGO TUTTO IL «CUSTOMER JOURNEY»

MODELLO ESPERIENZIALE PROATTIVO …



… DA INTEGRARE ALLE ASPETTATIVE DEGLI AGENTI, FOCALIZZATI SULLA NECESSITÀ 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 …?»



Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su indagine agenti assicurativi

GESTIONE PROATTIVA

ANCHE PER GLI AGENTI È IMPORTANTE AUMENTARE LE OCCASIONI DI CONTATTO …

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

Principali direttrici evolutive auspicate 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
- …

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su indagine agenti assicurativi

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste

SCS CONSULTING

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

L'AGENZIA È 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*

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su dati proprietari

PER FAVORIRE LA PROATTIVITÀ 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)***

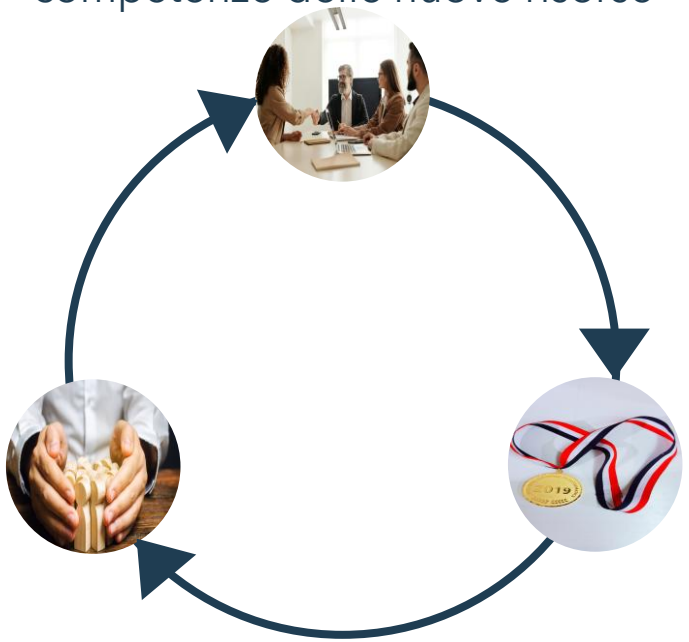
SPECIALISTI SETTORIALI …

… 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***

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste

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**

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste e indagine agenti assicurativi

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

SCS CONSULTING



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*

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste

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

Il 40% delle Compagnie …

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

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

… 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%

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste e dati pubblici

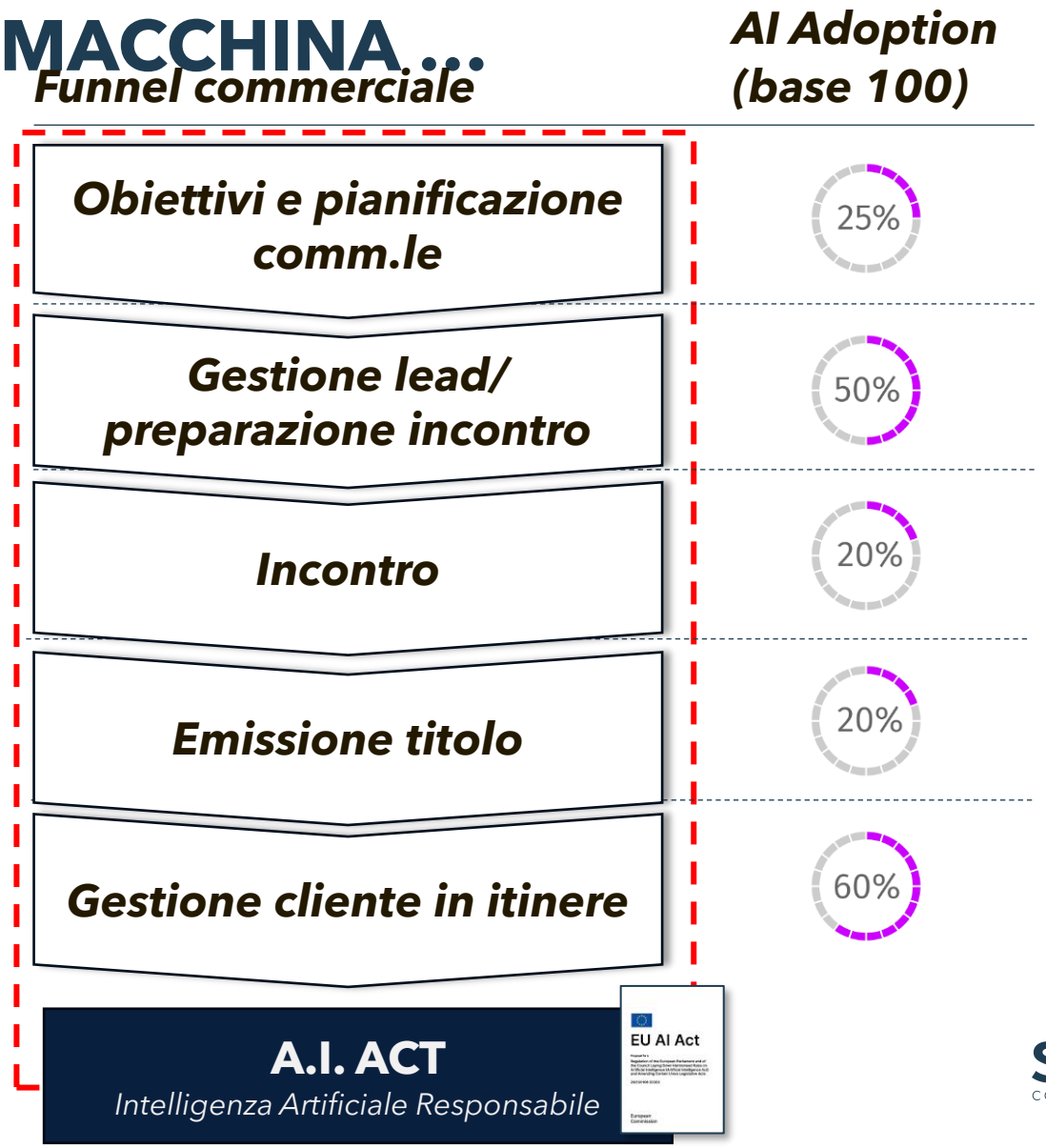
MANTENERE L'AGENTE AL CENTRO

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

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



Fonte: Elaborazione SCS Consulting su interviste e dati pubblici

… ANCHE SE IN QUESTO MOMENTO LA PRIORITÀ PER GLI AGENTI È 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

Fonte: Elaborazione SCS Consulting su indagine agenti assicurativi



IN SINTESI … QUALI LEVE AGIRE PER CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI PREFISSATI?

QUALITÀ 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*

SCS CONSULTING

Contattaci

MAKE YOUR FUTURE HAPPEN



MARCO LANZONI
HEAD OF MERCATO FINANCE



GIORGIO LOLLI
DIRECTOR



DARIO PRESTI
SENIOR MANAGER



ALESSANDRO CASTELLINA
MANAGER

SCS CONSULTING

SCS Azioninnova S.p.A.
Via Toscana 19/A
40069 – Zola Predosa (BO)
Tel. +39 051 31 60 311
scsconsulting.it
SCS Consulting



MAKE YOUR FUTURE HAPPEN