



DIBATTITO Le sfide della rete

Agenzie: come recuperare la redditività?

Secondo gli intermediari non basta aumentare i premi delle tariffe Rc auto, oppure accorpare i punti vendita. Occorre individuare nuove strategie e mercati. Ma anche...

Fabio Sgroi



Organizzatrice
La tavola rotonda sulla redditività delle agenzie è stata organizzata da Marcella Frati, director di Nmg.

Secundo i principali sindacati di categoria (Sna e Unapass) sarebbero circa 5.000 le agenzie assicurative (soprattutto del Meridione) che rischiano la chiusura nei prossimi anni. Non soltanto a causa della crisi economica mondiale, ma anche per le scelte aziendali dei grandi gruppi assicurativi, come per

esempio operazioni di ristrutturazione distributiva (che si traducono in chiusura o accorpamento delle agenzie, con conseguente abbandono del territorio), aumenti di tariffe, disdetta del portafogli auto, dismissione delle polizze rami danni colpite da sinistri, revoca dei mandati agli agenti assicurativi. Come frenare il calo



di redditività dei punti vendita? Quale è la via di uscita?

Se ne è parlato nel corso di una tavola rotonda dal titolo *Intermediazione assicurativa fra sfide competitive, di redditività e opportunità di innovazione*, organizzata da **Marcella Frati**, director di Nmg e coordinata da **Angela Maria Scullica**, direttore del *Giornale delle Assicurazioni* e di *BancaFinanza*. All'incontro hanno preso parte **Vincenzo Cirasola**, presidente gruppo aziendale agenti Assicurazioni Generali, **Massimo Congiu**, presidente dell'Unapass, **Paolo Gastaldi**, componente di giunta del gruppo aziendale agenti Cattolica, **Alessandro Lazzaro**, presidente gruppo agenti Axa Italia, **Marco Mainini**, presidente gruppo agenti Reale Mutua, **Jean François Mossino**, presidente gruppo agenti Sai, **Roberto Salvi**, presidente gruppo aziendale agenti Toro, e **Francesco Saporito**, presidente Associazione agenti Unipol.

Partecipanti

Alla tavola rotonda dal titolo «Intermediazione assicurativa tra sfide competitive, di redditività e opportunità di innovazione», organizzata da Marcella Frati, director di Nmg, e coordinata da Angela Maria Scullica, direttore del *Giornale delle Assicurazioni* e di *BancaFinanza*, hanno partecipato Vincenzo Cirasola, presidente gruppo aziendale agenti Assicurazioni Generali, Massimo Congiu, presidente dell'Unapass, Paolo Gastaldi, componente di giunta del gruppo aziendale agenti Cattolica, Alessandro Lazzaro, presidente gruppo agenti Axa Italia, Marco Mainini, presidente gruppo agenti Reale Mutua, Jean François Mossino, presidente gruppo agenti Sai, Roberto Salvi, presidente gruppo aziendale agenti Toro, e Francesco Saporito, presidente Associazione agenti Unipol.

Domanda. Negli ultimi due anni la redditività delle agenzie ha subito forti contraccolpi. Eppure le compagnie sostengono che il montante provvigionale è aumentato. Quale è il punto di vista dell'Unapass?

Congiu. Le stime parlano chiaro: prossimamente 5.000 agenzie dovrebbero uscire dal mercato assicurativo. È la conseguenza del forte cambiamento dovuto alle novità legislative e a una crisi mondiale grave, che si è tradotta in un calo della redditività negli ultimi anni che oscilla fra il 10% e il 20%, secondo i dati di Iama. Si è andati alla ricerca, purtroppo, di soluzioni non ideali alla liquidità, puntando per esempio alla fusione tra agenzie, frutto anche della sintesi di più marchi nell'ambito dello stesso gruppo assicurativo. Un processo che ha probabilmente portato a una velocizzazione degli accorpamenti tra agenzie strutturalmente deboli. Ne è derivato che unendo più debolezze, non si è creata una forza. Gli accorpamenti non generano economia di scala, quindi hanno amplificato non solo i costi delle strutture esistenti in forma separata, ma anche le modalità con le quali l'agenzia operava mediante i collaboratori, i consulenti, e via dicendo. Il calo di redditività è dovuto anche a una ragione strutturale legata al passaggio al sistema ricorrente delle provvigioni così come quella legata al canale agenziale con forte prevalenza nella raccolta del ramo Rc auto (il business di tantissime agenzie che operano nel Meridione arriva anche al 70%) e che quindi oggi risente delle politiche delle imprese in merito a questo ramo. La brusca e inopportuna politica di aumento indifferenziato delle tariffe e la fuoriuscita dai mercati da parte di alcune compagnie, stanno pesando sull'economia delle agenzie che, per come sono state strutturate, non dispongono di quella flessibilità tale per cui una politica «da semestrale», oggi così in uso presso le Compagnie, possa essere gestita con altrettanta scioltezza.

D. Unapass cosa sta facendo?

Congiu. Insieme con lo Sna apriremo a

breve un tavolo operativo con l'Ania per capire come la riduzione della redditività dell'uno e dell'altro non deve essere ricercata attraverso la rivendicazione dell'uno contro l'altro, ma cercando soluzioni migliorative per entrambi. Insisteremo perché le imprese comprendano l'importanza di ricercare, oggi, soluzioni condivise al problema della redditività delle agenzie, rimodulando, per esempio, il sistema di trasferimento delle attività amministrative e gestionali verso le agenzie che rimangono le uniche a sostenerne i relativi costi: quello che contestiamo non è di per sé il trasferimento delle attività alle agenzie, ma la gratuità economica con cui le compagnie vorrebbero continuare ad appaltarle. Nel caso dell'Rc auto, crediamo che il semplice aumento delle tariffe non sia la strada giusta. Occorre semmai sviluppare un sistema che possa permettere di individuare le truffe, reprimerle e prevenirle. Come associazione sindacale intendiamo costituirci parte civile in tutte le cause che vedranno un intermediario o una compagnia o singoli cittadini complici di una truffa. Ci aspettiamo che anche l'Ania assuma questa stessa posizione.

D. Due anni fa il gruppo agenti Sai ha sottoscritto un accordo integrativo con la mandante anche per sostenere le agenzie più piccole. Come è la situazione oggi?

Mossino. Credo che ci siano stati dei riscontri importanti all'investimento fatto allora, per tutte le agenzie, non solo le più piccole. In questi ultimi due anni ci sono però stati altri importanti cambiamenti. La crisi internazionale ha messo in difficoltà il sistema assicurativo e bancario in tutto il mondo, in un momento in cui è in atto anche una radicale trasformazione della distribuzione assicurativa europea. L'ha voluta il legislatore, l'ha richiesta il mercato, i grandi gruppi assicurativi, ma anche i clienti. L'Italia, dunque, si deve adeguare, amplificando un processo di selezione annunciato da diversi anni e che adesso stiamo vivendo in pieno. È chiaro

che l'insieme di questi aspetti determina per le compagnie e per gli agenti un necessario cambiamento, che si traduce nel fare alcune cose in modo diverso da prima: il che non è sempre facile. La redditività tiene conto di un insieme di fattori: le entrate, i costi da sostenere e gli investimenti per la necessaria riorganizzazione da mettere in atto, sul piano amministrativo gestionale e commerciale. E qui entra in gioco un nuovo modo di ve-



Subagenti
«Molti agenti torneranno a fare i subagenti. Proprio per questo ritengo che bisognerebbe regolare questa figura professionale, che è ancora lasciata alla fantasia di tutti», afferma Paolo Gastaldi, componente di giunta del gruppo aziendale agenti Cattolica.



Poliennalità
«Il nostro gruppo ha lavorato sul recupero delle provvigioni rispetto alle poliennalità, anche se abbiamo avuto un impatto meno pesante, in quanto avevamo già iniziato questa attività di intermediazione su polizze annuali», dice Francesco Saporito, presidente Associazione agenti Unipol.



Opportunità
«Nel nostro Paese, il 25%-30% di aziende non ha stipulato polizze Rct. Le compagnie devono intercettare queste opportunità. È un mercato che va aggredito», sostiene Vincenzo Cirasola, presidente gruppo aziendale agenti Assicurazioni Generali.

dere il mercato e il nostro lavoro, individuando nuove modalità di sviluppo e di relazionarsi con i clienti. In pratica non c'è solo l'aspetto legato alla crisi. Certo, è importante che anche le compagnie facciano la loro parte, con la qualità dei prodotti, dei servizi e con tariffe equilibrate. Non di meno adottando un approccio sistemico per salvaguardare la loro redditività complessiva (anche attraverso quella delle agenzie) e coniugando una visione di medio lungo periodo nel soddisfare le emergenze del breve.

D. Secondo lei quale è la via di uscita?

Mossino. Il legislatore e il mercato impongono nuovi indirizzi e regole, alle compagnie e agli agenti. Questi due principali attori devono, secondo me, confrontarsi a ogni livello per individuare insieme soluzioni sistemiche, concertate anche con le altre istituzioni del Paese, che sono interessate come noi a migliorare la qualità del servizio al consumatore e a sviluppare l'economia. Vero è che siamo in un momento di difficoltà, ma è altrettanto vero che l'Italia esprime un potenziale assicurativo incredibile rispetto ad altri Paesi europei. È importante quindi individuare le aree di business da curare meglio e quelle che possono essere sviluppate, con una particolare attenzione al «come» e con «chi».

D. Gli agenti Reale Mutua come hanno affrontato il tema della redditività?

Mainini. Seguendo il percorso già avviato in altre compagnie, anche il nostro gruppo ha sottoscritto nel 2004 un sofferto accordo di diminuzione provvigionale che ha ridotto in modo sensibile e preoccupante i ricavi delle agenzie, creando serie difficoltà nel sostenere i crescenti costi gestionali, di produzione e gli investimenti. Inoltre, l'introduzione della rescindibilità annuale delle polizze poliennali rami danni ha fatto immediatamente venire a mancare una indispensabile leva di autofinanziamento. Qualora non fossimo intervenuti, per la nostra rete agenziale tale provvedimento si sarebbe tradotto in una ulteriore perdita di ricavi per circa 31 milioni di euro. In presenza di tagli provvigionali così ingenti, nessuna agenzia sarebbe stata in grado di sopravvivere senza una drastica riduzione dei costi fissi e di produzione. La preoccupazione è stata forte, anche perché tutte le agenzie, grandi e piccole, al nord, al centro e al sud, si sarebbero trovate in asfissia finanziaria.

D. Come vi siete mossi?

Mainini. La priorità assoluta è stata quella di garantire che il sistema economico del-



le agenzie non crollasse in maniera irreparabile, per cui ci siamo immediatamente concentrati sul recupero della redditività. Essendo stati veloci a capire la drammaticità dei conti, abbiamo subito intrapreso con la mandante un confronto molto duro che soltanto per merito del forte senso di responsabilità delle parti ha prodotto tre nuovi accordi: l'accordo provvigionale 2007, l'accordo sovrapprovvigionale 2008 e l'accordo sinistri 2010. Il primo è andato oltre le nostre aspettative tanto è vero che per il 2010 abbiamo dovuto trattare con la compagnia una riparametrazione dei livelli provvigionali sul portafoglio poliennale non movimentato. Oggi, possiamo affermare che la nostra rete agenziale ha raggiunto un grado di stabilità economica che permette di guardare al futuro con più serenità. In generale, invece, posso dire che ci sono una serie di altre problematiche che gravano sul comparto dell'intermediazione assicurativa: l'aumento degli adempimenti a carico degli agenti, le incognite del ramo auto, la mobilità degli assicurati e la volatilità dei contratti, la perdita dei premi, l'aumento della competitività, l'istituto della liquidazione e della rivalsa, il cattivo andamento tecnico delle compagnie.

D. La rete Cattolica è costituita da tante agenzie piccole, che operano soprattutto nel sud Italia e che sono ai limiti della sopravvivenza.

Gastaldi. Le agenzie del gruppo Cattolica, che sono oltre 1.000, hanno un portafoglio medio di un milione e 400 mila euro contro i due milioni della media nazionale. Le agenzie sono variamente sparse sul territorio nazionale e la domanda proposta si riferisce a una compagnia di gruppo (Unione) che opera quasi esclusivamente nel sud Italia. La mandante ha enunciato nell'ultimo road show che è intenzionata nei prossimi



Problematiche differenti

Dal dibattito sono emerse sostanziali diversità tra le agenzie: dalla dimensione e diversa composizione dei portafogli alle differenze fra nord e sud, tra le aree di provincia e quelle metropolitane.

anni a far crescere il portafoglio medio delle agenzie arrivando a una media di tre milioni di euro. L'operazione è iniziata, tanto che già da quest'anno la direzione si propone di fare un numero consistente di accorpamenti. Il gruppo agenti sta con molta attenzione monitorando queste operazioni per evitare accorpamenti forzosi e non voluti.

D. Quale è la sua idea sugli accorpamenti fra agenzie?

Gastaldi. Sono d'accordo con Congiu. L'unione di due debolezze non fa una forza. Io credo che molti agenti torneranno a fare i subagenti. Proprio per questo ritengo che bisognerebbe regolare questa figura professionale, che è ancora lasciata alla fantasia di tutti. In questo senso, il registro unico degli intermediari ci ha aiutato, facendo una scrematura. Dobbiamo toglierci dalla mente che la subagenzia è una struttura minore: il subagente è un collaboratore-intermediario che svolge un'attività molto preziosa, e deve essere professionalmente preparato perché il Rui lo richiede, così come l'Isvap. C'è stata, ripeto, una scrematura, ma occorre fare un salto di qualità.

D. Ugf è costituita da divisioni e reti agenziali molto variegata fra di loro. E le acquisizioni, vedi Arca, proseguono. Gli intermediari come stanno vivendo il tema della redditività?

Saporito. Le fusioni a freddo non sempre raggiungono i risultati attesi. Il gruppo Unipol ha deciso di fondere le compagnie Unipol e Aurora in un'unica impresa, mettendo insieme culture ed esperienze molto diverse tra loro. A questo va aggiunto il grande cambiamento del mercato che ha portato

da una parte un nuovo appesantimento delle procedure della gestione in capo alle agenzie e dall'altro a una forte competizione sul fronte dei prezzi cui si è assommata la fine del ciclo determinato dall'acquisizione delle provvigioni poliennali. Il nostro gruppo ha lavorato sul recupero delle provvigioni rispetto alle poliennali, anche se abbiamo avuto un impatto meno pesante da quanto atteso, poiché avevamo già iniziato da qualche tempo a operare con contratti di durata annuale. In media, il 2009 si è chiuso, nonostante una leggera perdita di premi, con un incremento delle provvigioni, grazie agli accordi che abbiamo definito con l'impresa. Il sistema dell'indennizzo diretto ha aperto in molte realtà comportamenti e modi discutibili che determinano anomalie e incoerenze. Riscontriamo un peggioramento dei conti tecnici nel sud, ma stiamo verificando delle anomalie anche in altre aree del Paese, che sono figlie della crisi economica. Riteniamo che le soluzioni sul comparto auto non possano essere lasciate alle sole imprese; anche le istituzioni nazionali e territoriali devono svolgere un ruolo più attivo. Avere un mercato più sano, più trasparente, fa bene non solo alle imprese di assicurazioni ma soprattutto al sistema Italia. Non serve fare la lista degli intermediari bravi o cattivi.

D. La discesa in campo delle Poste nei rami danni quanto preoccupa?

Saporito. Molto. Credo che questo dimostri ancora una volta come il processo di modifica della distribuzione assicurativa si stia consolidando. Sono anche preoccupato del fatto che questo accelererà lo sviluppo di nuovi processi di standardizzazione dell'offerta assicurativa. Sarà inevitabile la riduzione di professionalità del sistema nel suo complesso. Le nuove reti, proprio a proposito della fase di partenza, determineranno nei fatti un abbassamento della qualità complessiva del sistema. Sono convinto che questa battaglia si potrà vincere solo se gli intermediari e le loro associazioni continueranno nelle attività volte a migliorare e rendere più efficiente il sistema agenzia. Questo si realizzerà investendo in cultura professionale e imprenditoriale.

Lazzaro. L'ingresso delle Poste nell'ambito danni mi preoccupa sufficientemente. Non tanto nei grandi centri, quanto nelle zone più periferiche, dove gli uffici postali rappresentano dei veri e propri punti di riferimento. È evidente che se le Poste riusciranno ad avere prodotti competitivi, snelli e soprattutto se saranno in grado di gestire bene

la fase post-vendita, allora credo che dovremmo seriamente preoccuparci.

D. Si è parlato di sud Italia. Quanto stanno soffrendo le agenzie in questa zona?

Lazzaro. Negli anni in cui si producevano utili, nel periodo ante 2007, né le imprese, né gli intermediari hanno effettuato quegli investimenti necessari per poter affrontare meglio e gestire una situazione drammatica come quella che è in atto nel sud Italia. Sem-

Gruppi agenti

«È necessario che i gruppi agenti presidino tre aspetti per qualificare l'offerta al mercato: il miglioramento dei prodotti, della formazione professionale e dei servizi», dice Roberto Salvi, presidente gruppo aziendale agenti Toro.



Tavolo operativo

«Insieme con lo Sna apriremo a breve un tavolo operativo con l'Ania per capire come la riduzione della redditività non deve essere ricercata attraverso la rivendicazione dell'uno contro l'altro, ma cercando soluzioni migliorative per entrambi», afferma Massimo Congiu, presidente dell'Unapass.



Criticità

«Fra le problematiche che gravano sul comparto dell'intermediazione assicurativa ci sono l'aumento degli adempimenti a carico degli agenti, le incognite del ramo auto, la mobilità degli assicurati e la volatilità dei contratti», dice Marco Mainini, presidente gruppo agenti Reale Mutua.



bra ridondante affermare come sia semplicistico e insufficiente intervenire esclusivamente sulla leva prezzo. Nel meridione, l'Rc auto, oltre a essere un fenomeno sociale, è una componente fondamentale dell'economia delle agenzie; se poi si decide di impoverire le strutture liquidative allora è la fine. Sia chiaro, una fetta di responsabilità ce l'abbiamo anche noi intermediari. In pochi hanno saputo immaginare che, a breve, i margini nel mercato dell'auto sarebbero diminuiti. Questo ramo, oggi, nel sud Italia, dove è una componente prevalente, è diventato antieconomico perché la gestione è diventata estremamente critica e costosa. Dall'altra parte, la responsabilità delle compagnie si manifesta nel fatto che, attualmente, non esiste in Italia una società assicuratrice in grado di fornire strumenti tali da abbattere i costi di gestione diventati insostenibili.

D. Axa-Mps è il bancassicuratore più aggressivo. Può rappresentare una minaccia per le agenzie più piccole?

Lazzaro. L'investimento prevalente che Axa ha fatto in Italia ha mirato sulla bancassicurazione, non certo sulla rete degli inter-

mediari. La preoccupazione non riguarda soltanto le strutture piccole che hanno dei grandissimi problemi e rispetto ai quali penso che la risposta non debba essere per forza quella dell'accorpamento. Credo che, in questo senso, un'azienda debba fornire ai propri intermediari una risposta che non può essere l'unica e quindi tentare di facilitarne la crescita. Il problema della bancassicurazione riguarda tutti gli agenti: le compagnie stanno da tempo puntando sul retail ed è chiaro che questo rischia di erodere una fetta di mercato molto importante per le agenzie. Sarà fondamentale, allora, che gli intermediari si concentrino sulle cosiddette partite Iva e si specializzino di più.

D. Gli agenti Toro come stanno vivendo il tema della redditività?

Salvi. Nel parlare di redditività non è possibile generalizzare i ragionamenti per il semplice fatto che ci troviamo di fronte a un mercato, per quanto riguarda le agenzie, caratterizzato da sostanziali diversità: dalla dimensione e diversa composizione dei portafogli alle differenze fra nord e sud, tra le aree di provincia e quelle metropolitane. La perdita di redditività che ha riguardato tutto il mercato, dovuta alla crisi mondiale del sistema economico e alle tante nuove stravolgenti norme del settore assicurativo, ha ovviamente coinvolto anche le agenzie Toro. Il presidente del gruppo agenti Reale ha dichiarato che la diminuzione provvigionale media per le agenzie del suo gruppo è stata del 30%, una situazione molto simile a quella di Toro. È uno scenario critico perché è difficile pensare che aziende che perdono nell'arco di pochi mesi una percentuale così elevata di redditività possano recuperarla.

D. Cosa può fare un gruppo agenti?

Salvi. Un primo aspetto importante è quello di contribuire, nel rispetto del ruolo che ha, a costruire delle regole chiare e certe, tramite accordi integrativi che garantiscano a tutte le agenzie associate l'opportunità di lavorare e di sviluppare business e che consentano uniformità di trattamento all'interno della stessa rete di vendita: strategie di crescita proposte dalle mandanti accessibili a tutti. È necessario inoltre che i gruppi agenti presidino tre aspetti per qualificare l'offerta al mercato, in particolare: il miglioramento dei prodotti, della formazione professionale e dei servizi (sinistri, sistemi informatici e via dicendo). I gruppi si qualificano, inoltre, intervenendo per gestire le criticità o dei singoli associati o dell'intera rete rappresentata; da ricordare a que-

sto proposito i correttivi negoziati con le mandanti per far fronte alla crisi finanziaria delle agenzie derivanti dalla fine del pre-conto in conseguenza della legge Bersani.

D. Molte reti guardano alla realtà delle Generali. Come affrontano, le agenzie del Leone, l'argomento redditività?

Cirasola. Bisogna specificare che cosa si intende per redditività. Se la guardiamo in senso passato, presente o in senso prospettico. Senza dubbio nel periodo 1996-2006 i premi sono aumentati del 300% e le compagnie hanno guadagnato tanto. Gli utili delle imprese sono ormai spariti perché distribuiti, mentre quelli che ha avuto la rete hanno avuto un impatto sicuramente diverso. Allo stato attuale, il calo di redditività sta pesando molto sulle agenzie, mentre le compagnie stanno ragionando più seguendo una logica di economia della finanza, pur di fare utili. Questo, forse, spiega l'aumento sistematico e contemporaneo delle tariffe Rc auto da parte di tutte le compagnie? Possibile che non c'è nessuna che vada contro tendenza e diminuisca la tariffa?

D. Come vede il futuro del sistema assicurativo. L'intermediario si muoverà in spazi sempre più ristretti?

Cirasola. Sicuramente i tempi saranno sempre più duri, come in tutte le altre attività. Ma per natura sono contrario al catastrofismo e cerco sempre di guardare in positivo. Per esempio si è parlato della discesa in campo delle Poste nei rami danni. Sono anni che ne sento parlare, e certamente sono preoccupato per la concorrenza dei 14 mila sportelli, ma francamente non mi fanno paura, perché sono convinto che non saranno capaci di vendere polizze assicurative con la stessa professionalità degli agenti. È paradossale, ma il fatto che quello assicurativo italiano è un mondo imperfetto, con prodotti imperfetti e un servizio danni imperfetto, non fanno altro che mettere in maggior risalto l'apporto che deve dare un intermediario professionista. E poi vorrei focalizzare il discorso su un altro aspetto: quello della sottoassicurazione italiana. Che è certa. Nel nostro Paese, il 25%-30% di aziende non ha stipulato polizze Rct. Le compagnie devono intercettare queste opportunità. È un mercato che va aggredito, attraverso un modello di agenzia che deve essere formulato in modo da poter stare sul mercato. Vanno bene gli accorpamenti, purché condivisi con uomini e risorse. Ribadisco: se si parla di redditività prospettica, allora sono speranzoso. ■



Meridione

«Il ramo auto, oggi, nel sud Italia, dove è una componente prevalente, è diventato antieconomico perché la gestione è estremamente critica e costosa», sottolinea Alessandro Lazzaro, presidente gruppo agenti Axa Italia.



Potenzialità

«L'Italia esprime un potenziale assicurativo incredibile rispetto ad altri Paesi europei. È importante quindi individuare le aree di business da curare meglio e quelle che possono essere sviluppate», sostiene Jean François Mossino, presidente gruppo agenti Sai.