



PRIMO PIANO

## Una nuova governance per l'Ania

Il *Comitato Esecutivo* dell'Ania che si è riunito ieri a Milano ha approvato a maggioranza le modifiche della *governance* dell'associazione che verranno sottoposte all'approvazione dell'assemblea del prossimo 16 dicembre. "Il nuovo assetto di governo - spiega una nota ufficiale dell'Ania - prevede una più allargata partecipazione alla guida dell'associazione. In particolare, i vicepresidenti passano da due a tre con la possibilità che a essi vengano conferite deleghe specifiche". Al *Comitato Strategico* vengono attribuite "nuove competenze in termini di proposta al Comitato Esecutivo e di deliberazione in caso di urgenza"; il numero dei suoi componenti passa da nove a dieci. Il Comitato Esecutivo ha espresso all'unanimità "la volontà di aprire un confronto con il gruppo Unipol, auspicando una riconsiderazione della decisione da esso annunciata".

La governance era già stata modificata all'inizio del 2012, ma, lo scorso settembre, era stata sollevata l'opportunità di un suo ulteriore affinamento; a questo scopo era stata costituita un'apposita commissione il cui risultato è la proposta approvata ieri.

**Beniamino Musto**

INTERMEDIARI

## Agenti: rischio di estinzione e opportunità di cambiamento

**Nell'ultimo decennio la rete agenziale ha subito una forte scossa allo status quo a cui era abituata, ma nonostante il calo di redditività generalizzato, le agenzie sono ancora il primo canale. Si profilano ora nuovi player sul mercato e un'accelerazione nei nuovi comportamenti dei clienti, che rappresentano un'altra minaccia. Ma le vie per resistere (e crescere) ci sono**

2,6 miliardi di premi persi, quasi 1.000 agenzie e 800 agenti in meno: negli ultimi tre anni il sistema agenziale italiano ha vissuto l'apice di una crisi che si trascina da tempo, e che si è acuita con la pesante situazione macro-economica nazionale e il crollo della raccolta nell'auto, il business che storicamente sostiene le agenzie di assicurazione.

Sono molto forti le indicazioni che emergono da *Il cambiamento dell'intermediazione assicurativa e il punto di vista degli agenti*, l'indagine che **Innovation Team** ha svolto fra giugno e settembre con il supporto dei principali gruppi agenti aziendali, e a cui hanno partecipato quasi 1.800 agenti:

- Nel 2013 il 64,3% delle agenzie ha dichiarato un calo di redditività rispetto all'ultimo anno, e il 64,8% ritiene che la stessa cosa succederà anche a fine 2014.
- Il 55,8% degli agenti ritiene che nei prossimi anni si accentuerà la riduzione del numero di agenti e agenzie già in corso da più di un decennio.
- Il 29,3% degli agenti (quasi uno su tre) prevede che banche, compagnie dirette e *aggregator* sottrarranno un'importante quota di mercato agli agenti nei prossimi anni (nel 2008 i pessimisti erano meno del 10%).

### ACCORPAMENTI E COMPETIZIONE PRIMA CAUSA DI CHIUSURA DELLE AGENZIE

La situazione è sotto gli occhi di tutti: anche nel 2013 si è ridotto il numero di agenzie, per la prima volta sceso sotto le 13 mila unità. Il trend è effetto delle riorganizzazioni delle reti sul territorio e degli accorpamenti in corso, ma anche della profonda selezione competitiva che riguarda soprattutto i profili di agenzia più deboli, medio-piccoli e focalizzati sull'auto: ben 1.800 in meno dal 2008 a oggi, a fronte di un saldo complessivo di sistema negativo di 2.552 unità.

Va di pari passo la crisi di redditività che, mediamente, è scesa del 6,6% nell'ultimo anno, e del 31,7% negli ultimi sei a causa della contrazione dei ricavi e dell'incapacità di controllo dei costi.

Quello che vediamo da anni non è che il declino di un modello di business insostenibile dal punto di vista economico. I motivi sono svariati:

- gli elevati costi fissi dovuti a una struttura ampia prevalentemente focalizzata sulle attività amministrative e gestionali relative alle polizze auto;
- l'eccessivo livello di intermediazione che riduce la marginalità (oltre un terzo dei premi auto e la metà dei premi danni non auto derivano infatti da subagenti, produttori, broker e collaborazioni con altri intermediari);

(continua a pag. 2)



**Seguici anche su Facebook alla pagina di Insurance Connect e su Twitter @insurancetrade**



(continua da pag. 1)

- la bassa produttività di un business prevalentemente gestionale, caratterizzato da sottoreti vaste ma poco specializzate e da un sistema di front office ancora embrionale.

Un modello simile patisce ancora di più l'attuale contesto di mercato: la pressione competitiva sull'auto e l'aumentata mobilità dei clienti allungano i tempi di trattativa, producono un incremento del *turnover* e una contrazione del premio medio anche per quelle realtà virtuose che riescono a mantenere stabile il numero di pezzi. Inoltre, il maggior tempo occupato dallo sforzo di mantenere il portafoglio auto riduce lo spazio per lo sviluppo in altri mercati, dal notevole potenziale, ma gravati dalla contrazione della capacità di spesa delle famiglie come *danni non auto* e *vita*. Il combinato disposto di questi fattori, evidentemente, genera una contrazione dei ricavi e un aumento dei costi.

## NUOVI FATTORI DI DESTABILIZZAZIONE

Non c'è più futuro per le agenzie di assicurazione? In primo luogo giova ricordare che, nonostante la situazione critica, a oggi gli agenti mantengono una quota di mercato dominante nei business danni, e in particolare nell'auto. Il trend è in costante decremento ma gli smottamenti previsti da tempo a favore di compagnie dirette, aggregator e banche non si sono ancora verificati. Ma tanti fattori, oltre a quelli già citati, fanno guardare al futuro con pessimismo: pensiamo alla rapida evoluzione dei comportamenti dei clienti, sempre più abituati a un percorso di acquisto multicanale e a relazioni immediate e digitali in fase di pre e post acquisto, al diffondersi di nuovi bisogni di protezione e sicurezza oggi ancora lontani dalle agenzie, e all'entrata nel mercato di nuovi competitor, alcuni attesi da tempo (le grandi banche italiane nell'auto), altri decisamente inattesi e con logiche di business e fattori di competizione profondamente differenti da quelli tradizionali (**Google** da un lato, le partnership tra compagnie e case automobilistiche dall'altro).

## RIPOSIZIONAMENTO, DIGITALIZZAZIONE E NUOVA INTERMEDIAZIONE

La sopravvivenza o, se vogliamo, la rinascita delle agenzie di assicurazione passa attraverso un profondo cambiamento dei modelli di business sulla base di alcuni pilastri:

- il riposizionamento di mercato. L'attuale modello generalista delle agenzie ha prodotto tanti clienti a basso valore unitario, una frequenza di contatto limitata, e una evidente incapacità di raggiungere i mercati di offerta. Prova ne è che il 71% delle famiglie italiane non ha polizze oltre a quelle obbligatorie;
- la digitalizzazione: non solo per rendere più frequenti le relazioni con la clientela, entrare in contatto con i *digital native* e canalizzare il cliente verso l'agenzia, ma soprattutto per snellire i processi gestionali e consentire di razionalizzare i costi o liberare risorse da destinare alle attività commerciali;

(continua a pag. 3)

<b>RELATORI</b>			
<p><b>Giovanni Bossi</b> Amministratore Delegato Banca IFIS</p> <p><b>Giuseppe Castagna</b> Consigliere Delegato e Direttore Generale BPM</p> <p><b>Alessandro Castellano</b> Amministratore Delegato SACE</p>	<p><b>Giovanni Castellucci</b> Amministratore Delegato Autostrade per l'Italia</p> <p><b>Francesco Favotto</b> Presidente Veneto Banca</p> <p><b>Paolo Federici</b> Managing Director Southern Europe and Latin America Fidelity Worldwide Investment</p>	<p><b>Wolf Michael Kühne</b> Country Managing Partner DLA Piper Italia</p> <p><b>Giuseppa Latorre</b> Partner Responsible Corporate Finance KPMG</p> <p><b>Morya Longo</b> Giornalista Il Sole 24 ORE</p>	<p><b>Ugo Loser</b> Amministratore Delegato Arca SGR</p> <p><b>Ian McLelland</b> President &amp; CEO DTCC Derivatives Repository Ltd</p> <p><b>Riccardo Monti</b> Presidente ICE - Agenzia</p>
<p><b>Alessandra Parrazzelli</b> Country Manager Barclays Italy</p> <p><b>Mario Perrilli</b> CEO HSBC Italy</p> <p><b>Alessandro Piatrotti</b> Vice Direttore Il Sole 24 ORE</p> <p><b>Gianluca Venturini Guerrini</b> Executive Chairman ADN Benfield Italia</p>			

IN COLLABORAZIONE CON

SPONSOR UFFICIALE

SPONSOR TECNICO

MEDIA PARTNER

La partecipazione all'evento è libera e gratuita fino ad esaurimento posti. Per informazioni e iscrizioni: [www.economiafinanza2014.ilsolo24ore.com](http://www.economiafinanza2014.ilsolo24ore.com)

Servizio Clienti  
Tel. 02 5660.1887  
Fax 02 7004.8601  
info@formazione.ilsolo24ore.com

GRUPPO 24 ORE

Il Sole 24 ORE Formazione ed Eventi  
Milano - via Monte Rosa, 91  
Roma - piazza dell'Indipendenza, 23 b/c  
ORGANIZZAZIONE CON SISTEMA DI QUALITÀ CERTIFICATO ISO 9001:2008



(continua da pag. 2)

- le forme di intermediazione. L'evoluzione delle reti distributive di molti settori tende verso due modelli ben distinti: da un lato una spinta all'integrazione di processi e marketing fra distributore e produttore; dall'altro, l'intermediazione indipendente. Gli interventi normativi degli ultimi anni hanno indubbiamente velocizzato il cambiamento delle forme di intermediazione, ma oggi sono poche le reti davvero integrate con la compagnia mandante, e la strada verso un'effettiva intermediazione indipendente è ancora lunga da percorrere.

Un'altra leva di evoluzione è la *geolocalizzazione*. È il momento di pensare a modelli di agenzia differenziati secondo il contesto urbano: i comportamenti di acquisto, l'approccio ai canali, i bisogni di sicurezza e protezione, le esigenze di prossimità, relazione e servizio sono sempre più differenziate fra i clienti delle grandi aree metropolitane e quelli dei comuni di provincia, e richiedono la definizione di modelli di relazione dedicati.

#### SERVE CAMBIARE PER SOPRAVVIVERE?

Le linee di cambiamento dei modelli di agenzia non possono che essere attuate attraverso una forte partnership fra imprese e intermediari, finalizzate alla ricerca di soluzioni *win-win* che favoriscano la sostenibilità del business assicurativo e garantiscano la sopravvivenza delle agenzie. Ma richiedono, in primo luogo, notevoli capacità imprenditoriali da parte degli agenti.

Gli agenti sono davvero disposti a cambiare?

Non tutti, verrebbe da dire leggendo i risultati dell'indagine di Innovation Team. Infatti il 40% (circa 5.000 agenzie) è avverso al cambiamento, e considera il web, le mobile technologies e i social media un rischio di disintermediazione, e non prevede di intervenire sul proprio modello di agenzia. Eppure si tratta delle realtà che dichiarano un maggior decremento della redditività, che perdono ricavi senza riuscire a contenere i costi e che si mostrano maggiormente insoddisfatte dei servizi delle compagnie di cui hanno il mandato.

Un altro 30% pensa solo a piccoli cambiamenti legati a un maggior utilizzo di internet e social media, ma non sente l'esigenza di riposizionarsi sul mercato o di intervenire significativamente sui costi di agenzia.

Diverso il caso del restante 30%, dalle cui risposte emerge un approccio molto più aperto al futuro:

- sfruttare le nuove tecnologie per acquisire clientela e migliorare il servizio post-vendita;
- specializzarsi su *mass market* o sul mondo imprese;

- riorganizzare la struttura d'agenzia per alleggerire i costi e rafforzare la forza vendita.

Nonostante gli anni difficili, questi agenti sentono meno il peso della contrazione dei ricavi, mantengono un business mix qualificato e lamentano meno degli altri il crollo di redditività. Non sono più giovani rispetto a chi è avverso al cambiamento, non sono concentrati in territori specifici né operano solo con alcune compagnie. Sono semplicemente i più pronti al cambiamento. Sono (per chiudere con una nota di ottimismo) gli agenti motore dello sviluppo di nuove forme di agenzia, capaci di competere in un contesto così complesso.

**Fabio Orsi,**  
manager Innovation Team

NEWS

## Allianz Italia promuove il dialogo sulla diversity

**La compagnia mette in campo un network per supportare la parità di genere e l'inclusione di persone svantaggiate o con disabilità**

**Allianz Italia** ha sviluppato un vero e proprio *network* a sostegno dei progetti sulla *diversity* messi in campo per supportare la parità di genere, l'inclusione di persone svantaggiate e con disabilità, e più in generale per le politiche di valorizzazione delle risorse umane. Se ne è parlato a Milano in occasione dell'incontro sulla diversity con la testimonianza dell'avvocato **Claudia Parzani**, partner dello studio legale internazionale Linklaters, membro indipendente del cda di Allianz Italia e presidente di **Valore D**, associazione di grandi imprese creata per sostenere la leadership femminile nelle aziende in Italia. Al dibattito hanno partecipato **Fabio Sattler**, vice direttore generale di Allianz Italia e **Alessandra Valentini**, responsabile bancassurance danni e vita della compagnia. In una nota, Allianz ricorda che da anni "la promozione delle donne in posizioni di senior management" è un elemento fondante nella strategia della compagnia: a livello internazionale, le donne rappresentano il 52% della forza lavoro complessiva e il 34% circa del management del gruppo; in Italia, il 51% dei dipendenti è donna e le posizioni con responsabilità, sono ricoperte per il 25% da donne.

**B.M.**

ACE MIDDLE  
MARKET SOLUTIONS

Ti aiuta a far crescere i tuoi affari.  
Scopri di più ►

 insured.



## Medicina e Diritto a convegno per i 25 anni

**Il gruppo, dedito dalla fondazione allo studio degli aspetti giuridici e legali collegati alla medicina e ai diritti della persona, ha ricordato nel recente convegno le figure dei soci fondatori, e colto l'occasione per un aggiornamento su recenti novità giurisprudenziali in materia**

Lo scorso 7 novembre, nella imponente Aula Magna della **Università degli Studi di Milano** (che noi ex allievi, con senso di appartenenza e distintivo, chiameremo sempre *Statale*), si è tenuto il convegno annuale di **Medicina e Diritto** che, come già rammentato anche su questo giornale, nell'occasione celebrava il venticinquantesimo anno di attività culturale, convegnistica ed editoriale.

Ci sono molti modi per descrivere un convegno al quale si è partecipato e assistito dalle battute iniziali, alle 8.30, fino ai saluti delle 18.30.

A noi piace farlo, questa volta, raccontando pillole di eventi e aneddoti della giornata, omettendo invece di riferire, come è consuetudine, sul profilo tecnico dei temi e delle relazioni tenute dai numerosi oratori.

Così ci sovviene subito la sobria ma commovente cerimonia in ricordo dei soci fondatori di questo gruppo di appassionati studiosi della materia della responsabilità civile e del danno alla persona.

Alla presenza di alcuni familiari, il presidente del gruppo, professor **Antonio Farneti**, ha ricordato le origini e l'idea di questa convivenza culturale e, con esse, le figure scomparse, del dottor **Umberto Loi**, dei professori **Walter Brondolo** e **Franco Mangili** e degli avvocati **Gennaro Giannini** e **Mario Pogliani**.

Ci ha commosso il tenero ricordo, da parte del professor Farneti, dell'amico di una vita professionale e non solo, il professor Franco Mangili, uno dei padri della medicina legale in Italia.

Ci ha colpito l'aula stracolma di duecentosettanta iscritti, attenti, silenziosi, disciplinati come davvero tornati sui banchi universitari, che hanno accompagnato le relazioni con interesse professionale e, talvolta, con un sorriso, ascoltando uno dei tanti aneddoti narrati dagli oratori, sulla genesi di Medicina e Diritto e sulle nostalgie di un'epoca.

Ci ha, come sempre, aperto la mente alla bellezza del diritto la relazione del professor **Giulio Ponzanelli**, ordinario di Istituzione di diritto privato alla *nemica* Università Cattolica e, ancora e sempre, ci ha



Massimo Travaglino

travolto, con la sua passione per il diritto e per la sua più alta funzione umanistica, la relazione del dottor **Giacomo Travaglino**, consigliere della III sezione civile della **Corte di Cassazione**.

Ci ha dato energia, e orgoglio di appartenere a questo gruppo, ricevere elogi (perché ometterlo?) dai parteci-

panti in platea, durante le poche pause dei lavori, e ci ha dato stimolo a proseguire in questa esperienza che toglie tempo alla nostra vita professionale, ma restituisce soddisfazioni e senso di condivisione tra tutti noi, odierni soci del gruppo.

Ci ha fatto sorridere la dura reprimenda del professor Farneti, presidente del convegno, ai camerieri del catering, per il rumore di piatti e bicchieri nel predisporre il lunch di mezza giornata, che disturbava la concentrazione dell'oratore e della platea.

Ci ha divertito dirigere, a fine giornata, la *tavola rotonda* e governare le opinioni di illustri esperti del diritto e del mondo scientifico e assicurativo, fra tutti i giudici **Lucio Munaro** e **Giuseppe Buffone**, quest'ultimo prestatosi con disponibilità assoluta, alla fine dei lavori, alle domande degli astanti superstiti, sino allo spegnimento delle prime luci dall'aula.

Ci ha colpito vedere l'aula ancora semipiena nonostante il (cronico) sforamento dei tempi e, in prima fila, il professor Ponzanelli e il consigliere Travaglino, relatori della prima mattinata, quest'ultimo accomiatatosi solo alle 18.15, *scusandosi* per il rischio di perdere il treno di casa (poi, ci riferiscono, *acchiappato* in tempo).

Ci sono, dunque, tanti modi di fare la relazione a un convegno, e, forse solo questo, per raccontare la passione di tanti professionisti, sul palco o in platea, accomunati dall'interesse per questo mondo scientifico e giuridico, sempre in marcia e sempre al centro dei diritti e delle tutele primarie dell'essere uomo.

**Filippo Martini,**  
*studio Mrv*



Università degli Studi di Milano

### Insurance Daily

**Direttore responsabile:** Maria Rosa Alaggio [alaggio@insuranceconnect.it](mailto:alaggio@insuranceconnect.it)

**Editore e Redazione:** Insurance Connect Srl, Via Montepulciano 21, 20124 Milano 02.36768000 [redazione@insuranceconnect.it](mailto:redazione@insuranceconnect.it)

Per inserzioni pubblicitarie contattare [info@insuranceconnect.it](mailto:info@insuranceconnect.it)

Supplemento al 12 novembre di [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it)

Reg. presso Tribunale di Milano, n. 46, 27/01/2012