

Le nuove normative: quali impatti sui bilanci

DOTT. ANDREA BELLUCCI - DOCENTE UNIVERSITARIO - UNIVERSITÀ DI PERUGIA, PERUGIA

Nell'analizzare gli impatti delle nuove normative sui bilanci delle imprese è necessario prima di tutto formulare tre ordini di precisazione:

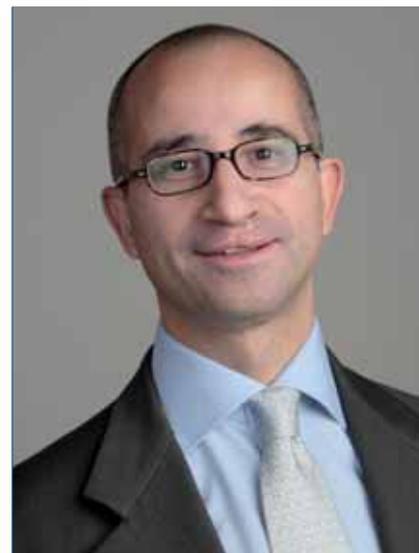
- a) la situazione attuale non consente di trarre conclusioni organiche ed attendibili di carattere quantitativo poiché non sono ancora consolidate e, in molti casi, sono in corso di impostazione ed attuazione i relativi interventi previsti; si potranno quindi, soltanto negli anni a venire, tirare le somme sui benefici e sugli oneri aggiuntivi generati dai provvedimenti di cui oggi si sta parlando;
- b) le novità vanno valutate nei loro punti di convergenza e in un'ottica strategica in quanto scaturiscono comunque da pressioni provenienti dal mercato, indipendentemente da quanto esse siano in grado di affrontare con pienezza le esigenze emerse, e devono essere colte volgendo in positivo le componenti che appaiono in prima battuta apportatrici di oneri e di aspetti perturbativi delle attuali logiche di mercato e dei rapporti tra reti agenziali e compagnie;
- c) l'esame deve coinvolgere contemporaneamente entrambi gli interlocutori (agenti e compagnie) in quanto il sistema di offerta di basa sull'integrazione delle due parti e i cambiamenti che coinvolgono l'uno inevitabilmente si ripercuotono sull'altro.

LE NUOVE NORMATIVE

Ciò premesso gli interventi normativi possono essere raggruppati in una prima classe che include le previsioni del Codice delle Assicurazioni, la circolare ISVAP sugli intermediari e le altre leggi e regolamenti sulla trasparenza dei contratti assicurativi. Questi provvedimenti aumentano il livello di chiarezza dei prodotti e, più in generale, dell'informativa ai clienti, eliminando una parte importante delle asimmetrie informative a svantaggio di questi ultimi, ma, nello stesso tempo, appesantiranno significativamente il processo di contatto e trattativa con il cliente. Maggiori implicazioni potenziali possono avere il divieto di monomandato auto e rami elementari e la facoltà di recesso dalle polizze poliennali rami elementari che prefigurano una rivisitazione importante del rapporto tra mandante ed agenzie e del mercato della distribuzione assicurativa; in questo quadro si profila la necessità di investimenti importanti da parte delle reti di vendita e la prospettiva di una maggiore dinamicità dei portafogli detenuti. Un altro fattore che offre una fondamentale occasione di cambiamento del settore assicurativo è il risarcimento diretto che crea un rapporto diretto tra compagnia e cliente nella gran parte dei risarcimenti consentendo a quest'ultimo di formulare una valutazione sul trade off tra costo della polizza e qualità ed entità della prestazione erogata in contropartita dalla compagnia. Vanno poi inserite nelle nostre considerazioni altre due novità che, pur non interessando direttamente la distribuzione, sono destinate ad influenzare significativamente l'intero processo assicurativo soprattutto nelle scelte di business e nel pricing: l'introduzione dei principi contabili internazionali e del nuovo sistema di solvibilità di Solvency II.

L'ANALISI DEGLI IMPATTI E LE PROSPETTIVE FUTURE

Entrando nel merito del "Big-bang" delle nuove normative, si può senz'altro affermare che il sistema regolamentare sulla trasparenza dei contratti e dei comportamenti degli



intermediari aumenterà i costi delle compagnie e dei canali di vendita e la pressione della clientela su livelli e prezzi delle prestazioni offerte. Tutto ciò genererà in prospettiva un innalzamento del break even di agenzia, la necessità di disporre da parte del distributore di un team di risorse di più elevata professionalità, la riduzione dell'efficacia e dell'efficienza delle vendite.

La facoltà di recesso dalle polizze poliennali rami elementari porterà l'eliminazione delle provvigioni precontate che, da stime effettuate presso alcune agenzie nell'ambito del territorio nazionale, creerà un gap permanente nel tempo di circa il 18% del monte provvigioni rami elementari. Su questa ipotesi stanno lavorando molte imprese con i loro gruppi agenti al fine di individuare delle soluzioni alternative che limitino questa perdita e possano, nello stesso tempo, andare incontro agli obiettivi produttivi pianificati. Tra questi, oltre ad incrementi del livello di provvigioni di acquisto, vengono prese in considerazione forme di incentivi sicuramente più auspicabili correlati a riforme del portafoglio e ad azioni e comportamenti che accrescano la stabilità e redditività del portafoglio stesso. Questa delicata fase di analisi e di trattative può diventare un'occasione di rivisitazione strategica del sistema di remunerazione della rete distributiva che renda i sistemi di offerta delle compagnie più competitivi non limitando il confronto e la formulazione delle soluzioni alla definizione di una misura-tampone che aiuti gli agenti esclusivamente nella fase di graduale scadenza del proprio portafoglio poliennale. Un altro tema aperto legato alla caduta della poliennalità è quello delle rivalse di portafoglio in cui, per ora, si assiste al mantenimento per gli agenti in essere del trattamento previgente mentre si apre, in prospettiva, una potenziale perdita economica per le compagnie dovuta alla difficoltà di poter ottenere dall'agente subentrante un valore di portafoglio pari a quello dell'agente uscente. A questo proposito si registrano già alcune sentenze, anche di Cassazione, che riconoscono le differenze tra portafoglio dell'agente entrante e quello dell'agente uscente.

L'introduzione "forzosa" del plurimandato auto e rami elementari apre una prospettiva di cambiamento radicale sia per la rete agenziale, sia per le compagnie che sono chiamate a prendere in considerazione una differente dimensione operativa e strategica. Per un'analisi corretta si deve tener conto anche delle conseguenze per tutte e tre le classi di soggetti direttamente interessati: agenti, compagnie, clienti; conseguenze però che potranno essere appieno apprezzate soltanto in un orizzonte di lungo termine. Per quanto riguarda le agenzie i vantaggi sono legati alla possibilità di offrire una gamma più ampia e differenziata di prodotti provenienti da differenti compagnie che consente tra l'altro una maggiore specializzazione a fronte delle esigenze di specifici segmenti di clientela. La possibilità di mettere in competizione i "produttori" dovrebbe inoltre consentire al canale di ottenere per sé migliori condizioni contrattuali. Dall'altro lato entrare a pieno titolo nel mondo del plurimandato significa, per gli agenti, esercitare delle scelte di fondo che richiedono investimenti di medio-lungo termine ed un aggravio di costi, legato alla gestione e all'acquisizione di figure di maggiore professionalità. In tal modo si avrà uno spostamento verso l'alto del break even di agenzia che richiederà un incremento della redditività della struttura di vendita.

La sfida di fondo che si prefigura per gli agenti è l'acquisizione di un maggiore tasso di imprenditorialità nelle loro decisioni e nei loro comportamenti.

Per le compagnie il minor legame nel rapporto con le agenzie e il più ampio bacino distributivo a cui attingere offrono maggiori leve per una più accurata selezione dei rischi e per un dimensionamento di portafoglio in linea con gli obiettivi aziendali; nello stesso tempo conferiscono un'accentuata elasticità anche strategica nell'azione commerciale e nelle scelte di canale. A queste opportunità si associano: a) un affievolimento del legame contrattuale con il canale distributivo che richiede maggiori costi legati alla gestione sistematica di portafogli plurimandatari; b) la necessità di un più stringente sistema di analisi e verifica di rischi; c) una maggiore complessità nella pianificazione del business ed una più elevata aleatorietà del portafoglio.

Per i clienti si apre la prospettiva di una più ampia scelta di prodotto e di una più spiccata concorrenza tra i canali di distribuzione e i provider di soluzioni assicurative con auspicabili effetti di riduzione dei prezzi delle coperture. Nello stesso tempo il minor peso potenziale assegnato alla componente fiduciaria nella relazione con il cliente richiede a quest'ultimo una maggiore consapevolezza e conoscenza delle assicurazioni anche per evitare il potenziale rischio di essere canalizzato sui prodotti più provvigionati.



Si può in sintesi affermare che affrontare il tema del plurimandato e dell'eliminazione della poliennalità, significa porsi in un'ottica di investimenti di medio-lungo termine e, soprattutto, di definizione di chi se ne fa carico.

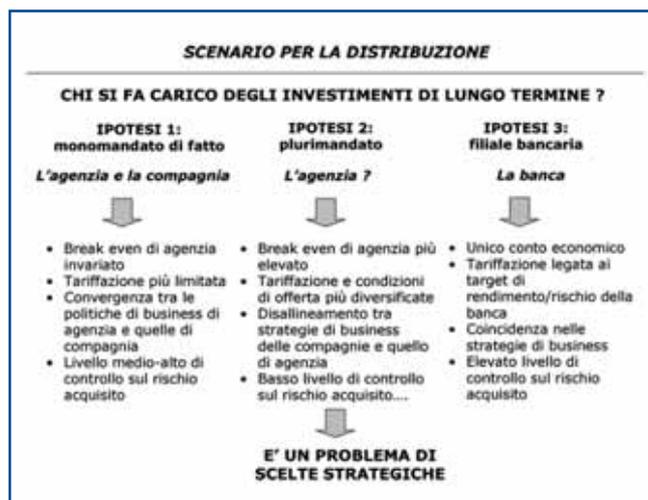
Le diverse tipologie di rapporto mandante-canale comportano legami di diversa intensità a cui si associano livelli differenti di condivisione degli investimenti, degli obiettivi di risultato e di rischio assunto. Per analizzare questo aspetto può essere utile passare in rassegna le tre possibili modalità di distribuzione assicurativa territoriale: l'agenzia monomandataria di fatto, l'agenzia plurimandataria, lo sportello bancario. Quest'ultimo può essere visto anche come una scelta prospettica delle compagnie di avvalersi di una rete diretta di dipendenti.

Le componenti da confrontare sono: la suddivisione degli investimenti tra gli attori in gioco, il grado di diversificazione dell'offerta, il grado di allineamento tra le politiche e le strategie del distributore e quello della fabbrica prodotti, il livello di controllo sul rischio da acquisire.

Nella scelta di monomandato gli investimenti di medio-lungo termine vengono condivisi tra agenzia e compagnia e ciò comporta un break even di agenzia più basso e, quindi,

un rischio imprenditoriale per il canale più contenuto. Questo vantaggio per l'agenzia ne limita contemporaneamente la flessibilità dell'offerta in termini di condizioni e di gamma di coperture, l'autonomia nelle scelte di business ed una piena discrezionalità nell'assunzione dei rischi.

L'agenzia a tutti gli effetti plurimandataria naviga nel mare aperto della competizione in cui si amplia il fabbisogno di imprenditorialità e di competenza delle risorse che ne fanno parte. Si chiedono infatti all'agente scelte non solo gestionali e strettamente commerciali, ma decisioni che coinvolgono il business in tutta la catena del valore; si trasferisce, infatti, sul distributore l'individuazione, di volta in volta, dei provider più adeguati e competitivi. Si amplia nello stesso tempo il margine di manovra nella definizione del proprio budget che si basa questa volta su risorse legate esclusivamente alle capacità di vendita dell'agenzia e sulla sua attitudine a mantenere redditiva la gestione. Dal punto di vista dell'assunzione dei rischi la possibilità di ricorrere a una pluralità di provider offre all'agenzia una più ampia possibilità di piazzamento dei rischi. Interessante è infine considerare le forti differenze con entrambe le ipotesi precedenti presentate dallo sportello bancario dove si ha unico conto economico tra punto vendita e banca, coincidono gli obiettivi di budget e gli investimenti sono tutti a carico della banca stessa.



Quello che voglio dire è che la scelta di esercitare a tutti gli effetti un plurimandato non può essere liquidata dall'agenzia come un'opzione tattica volta a realizzare benefici di breve termine poiché porta con sé impegni e rischi che possono, in un orizzonte temporale più ampio, metterne a rischio redditività e sopravvivenza.

Passando a considerare l'introduzione del risarcimento diretto, esso rappresenta sicuramente il percorso più corretto, peraltro condiviso da tutte le imprese assicurative, per giungere ad una maggiore soddisfazione del cliente e ad una riduzione dei costi attraverso il contenimento dell'intervento legale e il rapporto non mediato con i clienti. Si tratta però soltanto di un presupposto che ha incontrato ad oggi una serie di impedimenti e/o di meccanismi di rallentamento della sua messa a regime in parte legati alla necessità di perfezionamento dei meccanismi di gestione (sistema dei rimborsi forfetari) e ai provvedimenti che hanno affievolito la funzione di deterrenza del sistema del bonus/malus, ma anche per l'atteggiamento non del tutto proattivo delle compagnie che non hanno colto da subito le opportunità offerte dal provvedimento indicato. Il sistema di liquidazione appare infatti ancora legato ad una filiera troppo lunga ed intermediata

in cui i numerosi interventi di miglioramento attuati si sono concentrati prevalentemente sull'efficienza di processo, più che sull'efficacia e la riduzione del costo medio. Si tratta di ottimizzare l'opportunità correlate alla relazione diretta con il cliente quali la canalizzazione verso carrozzerie preferite, l'offerta di pacchetti integrati Rca e Cvt con una forte componente di assistenza, l'eliminazione di alcuni passaggi di processo e la costruzione di scoring anche comportamentali della clientela. D'altra parte va considerato che è sicuramente necessario un certo periodo di tempo per consentire alle imprese di poter avviare e consolidare le iniziative indicate.

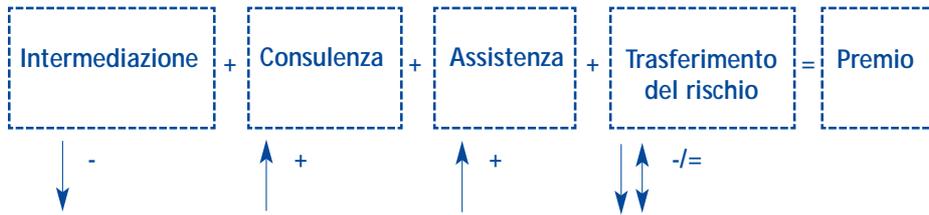
Gli ultimi aspetti da approfondire sono costituiti dall'introduzione dei principi contabili internazionali e di Solvency II. Soprattutto il secondo, pur essendone prevista la piena applicazione soltanto tra alcuni anni, è destinato a condizionare pesantemente le scelte delle compagnie anche in termini di business. In sintesi Solvency II prevede di misurare il capitale libero richiesto alle imprese sulla base dei rischi assunti dalle imprese stesse. In tal senso, dalle prime evidenze emerse dai gruppi di lavoro che stanno studiando i futuri impatti di questo meccanismo di vigilanza della solvibilità, si evidenzia in prospettiva un fabbisogno di capitale stimato di due-tre volte superiore a quello attuale per quanto riguarda i rischi legati ai rami danni. Questa valutazione spingerà inevitabilmente le imprese a selezionare con più attenzione le tipologie di business e di rischi assunti andando alla ricerca di dimensionamenti di ramo o macro-ramo che garantiscano una maggiore diversificazione e, quindi, un minore livello di rischio creando una tendenza alla specializzazione. Nelle stesso tempo esse concentreranno l'offerta sui prodotti con un minor grado di rischio prevedendo, là dove possibile, un parziale trasferimento del rischio stesso sull'assicurato.

Verosimilmente le misure indicate porteranno un'inevitabile pressione all'aumento dei prezzi che rappresentano però un punto centrale di attenzione e di scontro con le associazioni dei consumatori e le Authorities di controllo. Le compagnie dovranno quindi ricercare all'interno della propria economia d'impresa le condizioni di equilibrio possibili a fronte delle mutate condizioni. A questo proposito possiamo considerare l'equazione di base che porta alla definizione del premio al netto delle imposte:



A parità di utile aziendale i caricamenti amministrativi sono stati in questi anni già oggetto di forte razionalizzazione da parte delle compagnie e presentano quindi limitati spazi di compressione, i caricamenti di sicurezza sono destinati a crescere, per la componente che riguarda il costo della regolamentazione, rappresentando per le imprese una variabile esogena prevalentemente incontrollabile. Diventa centrale agire sul premio puro, riducendo il costo industriale della gestione assicurativa ed, in tal senso, utilizzare il risarcimento diretto come leva di contenimento del costo dei risarcimenti che deve assumere i connotati di una variabile almeno in parte influenzabile dall'intervento delle imprese.

Nello stesso tempo le imprese, per poter mantenere il livello dei prezzi, devono porsi l'obiettivo di aumentare il valore della prestazione erogata. In tal senso possiamo riprendere l'equazione del premio questa volta vista in termini di componenti di valore trasferite al cliente.



Da questo punto di vista la componente di trasferimento del rischio rimarrà costante o diminuirà per le considerazioni che abbiamo formulato per Solvency II e, nello stesso tempo, la prestazione legata esclusivamente all'attività di intermediazione è destinata ad essere percepita dal cliente come sempre a minor valore aggiunto anche nell'ottica dell'aumento della concorrenza e della maggiore trasparenza sul livello provvigionale degli intermediari. Diventeranno, quindi, cruciali la qualità e l'entità dell'attività di consulenza e di assistenza fornite in tutte le fasi del rapporto. La valorizzazione di queste due componenti presenta difficoltà legate anche al livello di cultura assicurativa del cliente, ma rappresenta la porta stretta da cui passare per garantire un trade off tra prezzo delle coperture ed entità della prestazione percepita come equo dal consumatore.

Concludendo possiamo dire che le nuove normative introdotte o in via di introduzione profilano dei cambiamenti di cui oggi è difficile definire con precisione ambiti e impatti quantitativi. Un aspetto che vale la pena sottolineare è sicuramente l'aumento dell'incertezza per le compagnie e per i canali distributivi sull'evoluzione dei mercati e sulle conseguenze interne e la forte necessità di identificare le competenze necessarie per affrontare adeguatamente il futuro.

Il Big Bang regolamentare può essere uno dei presupposti per una rivisitazione dei processi che migliori l'efficienza e la redditività ed aumenti il contenuto di valore della prestazione al cliente. È quindi fondamentale coglierne le implicazioni strategiche per ridurre i fattori di incertezza e volerli in occasioni di crescita e di stabilità prospettica sia per le compagnie, sia per gli intermediari.