

## Vincere le sfide di un mercato che cambia: il ruolo dell'agente

**Dott. Vincenzo Cirasola**

Presidente Nazionale ANAPA e Presidente Gruppo Agenti Generali, Roma

Sono, come agente, in prima linea per mettere in contatto quello che le compagnie cercano di erogare ai clienti, infatti, noi agenti siamo degli intermediari professionisti, insieme ai broker. Ho iniziato il mio lavoro come agente nel 1985 e ancora oggi sono contento della professione che ho scelto. L'anno prima della mia "nascita" lavorativa si è creata la nuova figura del broker. Considero i broker come dei seri concorrenti che mi hanno aiutato a crescere professionalmente, anche perché, a quei tempi, a noi agenti le mandanti non davano molte clausole, mentre per loro era diverso. Quindi grazie ai broker ho dovuto imparare tante nuove estensioni di garanzia, che erano tipiche del mondo broker e che poi sono state applicate anche al nostro mondo. Bisogna dire che oggi il 25% del portafoglio danni viene intermedio da broker e agenti insieme.

Le agenzie ben strutturate, nel nostro Paese, offrono l'opportunità di collaborare positivamente con i broker; invece in Francia, questi sono per esempio, dei veri e propri concorrenti degli agenti.

Sono qui oggi per difendere la mia professione che sempre più spesso dicono sia in estinzione. In realtà non è vero e lo dicono anche i dati. Operare in Borsa è un lavoro estinto, ma per quanto riguarda gli agenti, i broker e gli assicuratori in questo momento stanno solo vivendo un momento di grande crisi. I dati dimostrano che la percentuale di concentrazione del fatturato degli agenti è passata dall'89% all'81%, che è una percentuale tra le più alte rispetto a quella degli altri paesi intermediati dagli agenti. È vero che nella percentuale è inclusa anche l'intermediazione dei broker (20/22%), ma questi ultimi lavorano basandosi anche sull'agenzia. I broker possono anche lavorare direttamente con la compagnia, lo fanno anche in Italia, ma è peculiare. Anche i miei subagenti passano tramite l'agenzia e sono altri intermediari, ma passare all'interno dell'agenzia vuol dire la centralità dell'agenzia, da parte di alcune compagnie che rispettano il ruolo dell'agente. Il modello distributivo italiano è un unicum europeo. Se però togliamo la RC auto nell'unicum europeo questa percentuale cala molto e non ci troviamo più



Una vista d'insieme sul ruolo del canale agenziale in Italia



tra i primi. Questo vuol dire che il mercato italiano, purtroppo, è stato per anni un po' troppo auto dipendente per noi agenti e questa dipendenza porta adesso a dei momenti molto drastici. Generali (la mia compagnia mandante), per esempio, è nata più di 180 anni fa ed è tuttora la compagnia leader del mercato italiano; questo grazie agli agenti. Adesso stanno arrivando i "cinesi", come li chiamo io, e cioè Google, Facebook e Amazon, che sono arrivati in Italia, considerata un mercato fertile, perché sotto assicurata.

In Italia ci sono ogni 100mila abitanti solo 60 agenti e 8 broker, invece in Germania ogni 100mila abitanti ci sono 203 agenti, in Spagna 193, in Portogallo 130. L'Italia è all'ottavo posto come penetrazione sul territorio da parte dei broker. Per noi agenti di assicurazione è in atto una progressiva e seria disintermediazione nella RCA, a causa delle novità legislative: Home Insurance, dematerializzazione del contrassegno e non tacito rinnovo e quindi i nostri "cinesi" sono facilitati ad entrare in un mercato auto, ma è tutta una concorrenza basata sul prezzo e questo ci preoccupa molto. Infatti, noi abbiamo avuto perdita di fatturato Auto, da 22 miliardi circa di premi passando a 18 miliardi. Un agente bravo che ha mantenuto gli stessi clienti ha subito ugualmente un calo di fatturato perché i premi sono diminuiti. La dipendenza dall'auto porterà, indubbiamente, a un calo di redditività.

Se una compagnia crede nel canale agenziale, come la mia compagnia, investe risorse e tempo; capita poi che ci sia un cambio e si cerca di fare degli interventi che minano quello che è stato per anni il lavoro di canale agenziale. Allora mi chiedo, come si fa a far vendere a una banca, con lo stesso logo, le polizze che fino ad ora sono state esclusivamente in mano alla rete agenziale? Se pensiamo che la crisi dell'auto sia tanto forte da portare la rete agenziale a subire una recessione economica notevole, perché vogliamo che le banche facciano lo stesso lavoro dell'agente? Io penso sia sbagliato e critico questo modo di fare, adoperando lo stesso logo sembrerebbe come se si facesse del "cannibalismo"



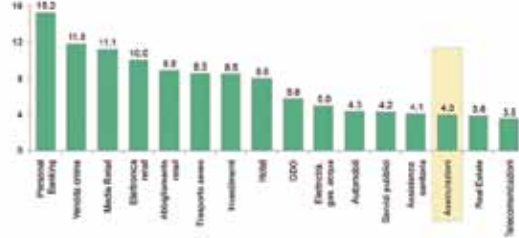
e farlo sulle reti agenziali vuol dire, a mio avviso, farlo sull'azienda stessa, perché gli agenti da 180 anni portano utili agli azionisti e alti compensi agli amministratori. Portano quella che noi chiamiamo raccolta industriale, che servirà poi agli amministratori per fare investimenti finanziari. A volte si fanno degli investimenti giusti e a volte no e in questo caso tocca agli agenti andare e portare a casa i premi per cercare di riparare "l'errore".

Mi permetto di dire, con la mia trasparenza, che rispetto molto le scelte aziendali, però mi posso permettere di non condividerle. I risultati contano perché esempi del passato, tipo Gencasse (cassa di previdenza dove si doveva fare soltanto un click) non ha avuto successo. Strategicamente poteva essere una bella cosa, ma non ha funzionato perché per fare previdenza è importante l'apporto professionale e umano dell'intermediario. Anche l'accordo RCA tra Generali e Comit non ha funzionato, perché la RC auto non ha un prezzo fisso e non è un bene tangibile. Non credo abbiano successo le polizze RC auto vendute dalle banche online, perché vendere una polizza RC auto è diventata una trattativa che comporta perdita di tempo, va personalizzata e se va bene dopo 40 minuti di trattativa si guadagna meno dell'anno scorso.

Compagnie come Allianz e UnipolSai credono negli agenti perché hanno acquisito compagnie con tanti agenti, però non è solo con l'investimento che si possono appoggiare le compagnie. Oggi le compagnie agenziali devono essere sostenute per stare sul mercato perché stanno diminuendo nei numeri, stanno andando a casa molti agenti e produttori. Agenti/produttori è un modello che ha portato ricchezza e sulla RC auto non è facile un passaggio, perché il mix del portafoglio agenti è sempre stato molto alto, quasi il 50% del mercato, quindi si può dire che le compagnie si sono arricchite con l'RC auto, infatti, hanno un ROE più alto delle compagnie normali. Per esempio Allianz oggi ha un ROE medio del 13%, ma sull'Auto è di circa un 30%. Mentre il ROE è alto per le compagnie e gli agenti perdono le provvigioni per questo che bisogna sostenerli. Se si va a ridurre un premio RC auto da 1.000

### Esperienza cliente migliorabile, in confronto ad altri settori

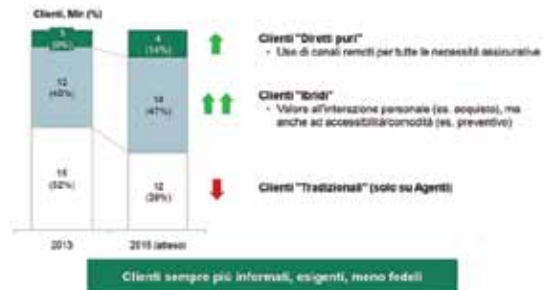
Indice di soddisfazione con esperienza di acquisto on-line, esempio US<sup>1</sup>



1. Source: J.D. Power, "2017 Customer Satisfaction Study".  
Fonte: J.D. Power, "2017 Customer Satisfaction Study".  
 The Strategy Consulting Group | Draft - for discussion only

### I clienti assicurativi "ibridi" saranno a breve la maggioranza

Ricerca di mercato su preferenze dei clienti assicurativi italiani



Fonte: Strategy & Analytics, 2018. Fonte: Strategy & Analytics, 2018.  
 The Strategy Consulting Group | Draft - for discussion only

### Tuttavia, il canale agenziale continuerà ad avere punti di forza



Fonte: Strategy & Analytics, 2018. Fonte: Strategy & Analytics, 2018.  
 The Strategy Consulting Group | Draft - for discussion only

euro a 700 euro, grazie alla concorrenza, non solo prendo il 30% di provvigione in meno, ma non riesco a fare in modo che il cliente pensi anche alla polizza infortuni. Compensare il gap con polizze retail ha bisogno di protezione, ma in Italia non ci si assicura perché manca la cultura, le persone pensano di investire i loro risparmi in altro che non sia l'assicurazione, soprattutto in un momento come questo.

Gli agenti devono essere aiutati, soprattutto credendo in loro, perché il cliente sa benissimo che il prodotto non è solo la vendita; quello è solo l'inizio poi c'è il post-vendita e l'assistenza.

Noi siamo disposti a rivedere il modello agenziale e anche il modello di agente perché quest'ultimo non può essere solo un produttore, ma deve essere anche agente, manager e imprenditore. L'agente imprenditore è colui che fa fare le polizze perché è difficile farle, ma è altrettanto difficile farle fare. Oggi c'è nell'agenzia un modello completamente diverso che sta ritornando agli anni Ottanta: accorpamenti e quiescenza. Gli accorpamenti possono essere mono e plurimandatari, nel senso che al modello di agenzia nuovo, oltre a continuare a mantenere la tradizione che vuol dire professionalità, competenza ed esperienza, vanno aggiunte delle innovazioni. L'innovazione non è solo di prodotti, di processi e di rapporti con i clienti.

Anche noi agenti tradizionali siamo disposti a rinnovarci con integrazione con le nostre compagnie mono e plurimandatari e su questo, con molta franchezza, devo dire che ci sono compagnie che stanno investendo sugli agenti come Allianz, Generali e UnipolSai, perché integrare i brand vuol dire sul piano sociale mettere insieme delle persone per farle convivere in una comune società; sul piano aziendale, invece, vuol dire diminuzione dei costi immediati. Quindi le compagnie diminuiscono i costi e aumentano i dividendi e quindi significa lavorare meglio.

Noi agenti vogliamo lavorare con le compagnie, farle crescere, con la reciproca convinzione che la figura dell'agente non potrà essere sostituita. Ecco perché sono fiducioso che una professione nata 180 anni fa, seppur necessariamente deve cambiare per adattarsi al nuovo mercato, durerà a lungo, perché non è un dito o un click che potrà sostituire il calore di una mano.

**adidas**  
GROUP

### Esempi innovativi di punti vendita dal settore retail

**Obiettivo**

- Ottimizzazione dello spazio di vendita con maggiori vendite per mq.
- Migliore efficienza nella selezione dei prodotti grazie a supporti multimediali

**Soluzione con supporti multimediali**

- Esposizione intera gamma di prodotti
- Display identifica il sesso del cliente e propone le scarpe conseguentemente
- Il cliente può selezionare i prodotti con un tocco
- I prodotti possono essere visti a 360°, leggendo in diretta i commenti su social media
- Pagamento elettronico su tablet

**Esperienza cliente**



Foto: Company website adidas.it / The Business Commission Group / Draft - No discussion only

### Come trasformare radicalmente il ruolo dell'agente?

- Funzionalità di ricerca via mobile per generare traffico
- Agenzia digitale - vendita in mobilità, polizza elettronica
- Clienti diretti assegnati a agenzia per cross-selling
- Specializzazione agenzie su segmento (affiliati, PMI)
- Consolidamento agenzie minori
- Incremento contatti aerei con i clienti (multi-canale)
- Revisione modelli incentivanti a valore (non volume)
- Rivisitazione dei percorsi di carriera agenziali
- Centralizzazione back-office in Centri Servizio
- Pivot di traffico su reti convenzionate per liquidazione

Valore e ritaglieri gioco di squadra - non sovrapposizione - tra Agenti e Compagnie?

Su quali attività e momenti di contatto a valore aggiunto per il cliente focalizzarsi?

Disponibilità ad adottare modelli operativi radicalmente trasformati, e strutturalmente più efficienti?

The Business Commission Group / Draft - No discussion only