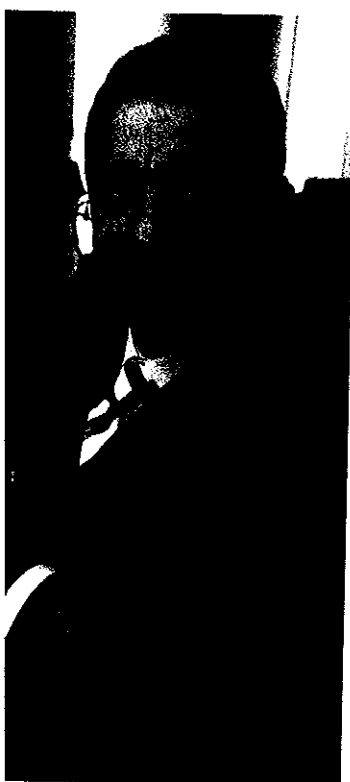


# Questo nostro "Gattopardo"

Osservando l'ultimo triennio tutte le aspettative sono andate deluse. Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi.

di **Andrea Sabia** -  
**Tua Assicurazioni**



**I**l tema fondamentale oggi per il mercato assicurativo è la questione distributiva. Il sottosviluppo atavico della spesa assicurativa in Italia per la protezione delle persone, dei patrimoni e dei beni, passa anche dal deficit d'offerta che caratterizza l'azione delle reti, sempre più soverchiate e oppresse da orpelli amministrativi e gestionali, troppo spesso privi di reale valore industriale e di effettiva aderenza alla "compliance" normativa.

Peraltro, si può anche dire che il cambiamento non sia certo un fattore genetico di questo mercato, immutabile e sempre uguale a se stesso nei suoi "tratti culturali" fondamentali. Ma per comprendere la questione distributiva dobbiamo partire da una considerazione preliminare: stiamo parlando, in Italia, di un mercato "d'offerta", dove storicamente non si comprano polizze. Il prodotto, cioè la polizza offerta, soddisfa un classico "bisogno latente" che, se non sollecitato da un consulente, non trova "domanda spontanea". Oggi, come ieri. E questo fatto ci fa

comprendere la centralità della questione distributiva nel mercato assicurativo italiano e perché la stessa in Italia presenti variegate componenti, tra loro spesso dinamicamente in contraddizione.

In particolare, nell'ultimo quinquennio (periodo 2005-2010), si sono riversati sull'industria assicurativa cambiamenti di natura normativa e regolamentare che hanno messo in discussione alcuni tratti caratteristici e ben consolidati, nel mondo delle reti, durante i precedenti trenta anni.

Se prima infatti non era accaduto nulla di sostanzialmente innovativo, nei sistemi di relazione industriale tra mandanti e mandatari (Compagnie e loro reti distributive), sui modelli di finanziamento allo sviluppo per gli intermediari e distributori (come ad esempio il caricamento delle polizze Vita e la durata poliennale delle polizze danni non auto), sui modelli di competizione e struttura dell'offerta prodotti, ora di colpo lo scenario si è modificato.

E' noto a tutti infatti come negli ultimi anni, e in particolare a partire dal 2007, una

fitta pioggia di nuove regole si è abbattuta sul mondo assicurativo, impattando violentemente sul settore della distribuzione assicurativa italiana, dopo decenni di stabilità e di relativa scarsa mobilità interna. Tra le nuove componenti, ci si è trovati a fare i conti con le molteplici nuove regole imposte dal Registro Intermediari ed in particolare con il cambiamento radicale introdotto dall'Indennizzo Diretto, con il sistema di liquidazione dei sinistri auto ai propri clienti, rafforzato anche dagli obblighi di adeguatezza e trasparenza, intervenuti nelle polizze proposte ai clienti. Ancor più importante, per le reti, il passaggio introdotto dalla Legge 40/2007 cosiddetta Bersani, da un regime di esclusiva contrattuale, ad un regime di plurimandato "legale".

Tutto questo ha generato grandi aspettative che, possiamo già dire, osservando l'ultimo triennio ed in particolare la proiezione tendenziale riferita a quanto accaduto nel 2009, sono andate parzialmente deluse.

In particolare, proprio il 2009 ci mostra invece quanto mai

sia opportuna la metafora del Gattopardo. Proviamo ad esaminare perché. Alcuni fenomeni descrivono e fotografano molto bene lo stato dell'arte ad oggi della distribuzione assicurativa italiana:

● **Non è esploso il plurimandato.** Sostanzialmente le reti agenziali italiane restano reti proprietarie dei grandi Gruppi, che le hanno "blindate", aumentando i propri costi distributivi, con un rapporto di esclusiva "di fatto". Si è semplicemente sostituita la precedente esclusiva di mandato pre-Bersani con una nuova modalità di esclusiva ancorata a provvidenze economiche a garanzia della stabilità del rapporto. Conseguenze ed effetti: costi distributivi in crescita senza ottenere quell'aumento di mobilità degli intermediari che avrebbe dovuto far aumentare la competitività dei prodotti offerti.

● **Compressione premio medio e peggioramento risultati tecnici e industriali.** L'ultimo biennio ha mostrato un forte inasprimento della competizione nel settore auto, con conseguente diminuzione del premio medio RCA, non sempre a beneficio del Cliente finale ma con sicuro impatto su tutti gli altri attori della filiera. A parità di numero di clienti e di numero di polizze amministrate e gestite, si è riscontrata infatti una compressione del loro fatturato che, in mancanza di miglioramenti effettivi dei principali indicatori tecnici, come la numerosità dei sinistri ed il costo medio degli stessi, ha determinato un forte deterioramento dei risultati industriali di tutto il comparto auto in Italia, con condizioni di redditività negativa per molti competitori, le cui conseguenze si abatteranno nei prossimi esercizi proprio sull'operatività delle reti.

● **Forma la crescita delle dirette.** Il nostro Paese dimostra una scarsa propen-

sione culturale (fatto salvo i grandi centri urbani e metropolitani) ad assicurare la propria auto con un operatore virtuale (sia esso telefonico che web). La quota di mercato di questo canale è ormai stabilmente inchiodata al 5% e nessun nuovo competitore osa guardare a questo canale distributivo. Certo questo fatto mostra come l'elemento della prossimità e del vicinato, garantito dall'intermediazione professionale nelle assicurazioni, sia ancora centrale per la rassicurazione del cliente e la relazione di servizio che la gran parte degli assicurati italiani si aspettano dalla propria Compagnia prescelta.

● **Crisi di redditività delle Agenzie.** Mentre nominalmente aumentano gli intermediari che operano in regime di plurimandato, passando complessivamente da 2.000 a 4.000 nell'ultimo triennio, in realtà il 2009 ci mostra una contrazione del numero di agenzie operanti in Italia. Fenomeno questo, destinato probabilmente a protrarsi nei prossimi anni in modo "carsico". Vengono polarizzandosi due formati di agenzia che trovano ancora soddisfazione economica nell'esercizio della propria attività di intermediazione assicurativa. Da una parte, il formato della medio-piccola dimensione, con un modello organizzativo fondato sull'Agente titolare del mandato, che segue prevalentemente in modo diretto e personale i propri clienti, rafforzando il team di gestione, spesso anche con la classica "conduzione familiare" (marito e/o moglie e figli, in percorso di successione, che garantiscono l'efficienza della gestione agenziale). L'altro formato è l'impresa agenzia di medio-grandi dimensioni, focalizzata su una distribuzione retail, radicata sul territorio anche attraverso collaboratori e punti vendita periferici, e che punta a raggiungere dimensioni economiche ed or-

ganizzative adeguate a sostenere l'imprenditorialità del modello, capace di alimentare il suo sviluppo nel tempo. Altre tipologie di agenzie mostrano segni di sofferenza e delineano opportunità, nel breve e medio periodo, per interventi di razionalizzazione o concentrazione, che ridiano economicità ad intermediari largamente presenti oggi nelle reti.

● **Riscoperta del Vita da parte degli Agenti.** Un fenomeno molto interessante che ha caratterizzato proprio l'ultimo esercizio 2009 è la forte riscoperta del Vita da parte degli agenti che, dopo la crisi finanziaria mondiale del 2008, hanno saputo valorizzare agli occhi dei propri clienti spaventati dagli altri strumenti finanziari più sofisticati del mercato, la tradizionale sicurezza e stabilità offerta dalle gestioni separate Vita, con le polizze rivalutabili. Questo ultimo aspetto delinea anche una flessibilità delle reti agenziali verso i trend di mercato (in questo caso favorito dall'andamento dei tassi che hanno riproposto il valore aggiunto degli stabili rendimenti Vita).

Si tratta di scelte. Ogni Compagnia ed ogni attore della filiera distributiva, in un momento di grande cambiamento, possono decidere di limitarsi ad essere "reattivi" agli impulsi dettati dagli accadimenti esterni, oppure ispirarsi ad una cultura manageriale di tipo "propositivo" e "collaborativo" aprendo la strada verso relazioni industriali finalizzate ad un vero allineamento di interessi tra compagnie e gli intermediari.

E' qui che si troveranno le nuove opportunità fondate su: innovazione del modello di business, dei modelli operativi e dei prodotti/servizi offerti.

E' su questa nuova frontiera che le reti possono trovare una vera nuova risposta alle attese per il loro futuro professionale. ▀

**Innovazione del modello di business, dei modelli operativi e dei prodotti e servizi offerti. Il futuro delle reti si gioca su questi elementi.**