

Giacomo Campora

Amministratore Delegato

Milano, 17 marzo 2021

Gentili Signore e Signori Agenti,

Pietrafesa, Ferrara, Devescovi ed io abbiamo avuto il piacere di ospitare i vostri rappresentanti, D'Andrea, Piana, Sacchi, Colombo, Gadda e Saetta (che ha portato un vassoio di cannoli Siciliani) per una colazione di lavoro incentrata sul Progetto 51, in cui Allianz investe nel capitale delle Agenzie acquisendo il 51% e assumendo il ruolo di investitore finanziario, lasciando agli agenti il ruolo di managing partner.

La discussione è stata franca, assai franca. Ringrazio Paolo Sacchi, Umberto D'Andrea e Dario Piana per non aver trascurato alcun aspetto. Ringrazio Devescovi per la sua analiticità e Pietrafesa per la capacità di cogliere l'essenza del non detto e farlo emergere. Avevo preparato con Devescovi una lettera che parla alla testa, che spiega. Mi sono reso conto che devo parlare anche e soprattutto al cuore e alla pancia di ciascuno di voi.

Il mondo in cui operiamo cambia, dal 2020 e ancora oggi stiamo affrontando la sfida di una economia messa in ginocchio dalla pandemia. Lavorando tutti, ognuno per la sua parte, ciascuno con le proprie forze, tutti da subito insieme, siamo riusciti a parare il colpo. Siamo però tutti stanchi, impauriti ed incerti. Passerà, ma adesso pesa.

Lavoriamo in un mercato brutale, estremamente competitivo, dove anche i più forti sono soggetti ad attacchi diretti. Come alcuni di voi sanno, sono un ufficiale del Reggimento a Cavallo e ho per la tecnica militare grande considerazione. In circostanze di guerra aperta e senza quartiere, come quella fra compagnie concorrenti, non è trincerandosi in una fortezza che si vince.

Allianz S.p.A.

Sede legale:

Piazza Tre Torri, 3 - 20145 Milano

Telefono +39 02 7216.8900

giacomo.campora@allianz.it

Allianz ha scelto di essere dinamica e veloce, di puntare forte sugli agenti e di guidare il cambiamento. Abbiamo nel 2014 acquisito oltre 700 agenti provenienti da Milano e SASA e nel 2021, sbaragliando una concorrenza molto agguerrita, abbiamo rilevato il business Danni di Aviva in Italia.

Abbiamo anche abbandonato nel 2015, dopo una analisi attenta della situazione, la divisione fra “partners” e “distributors” che aveva rappresentato il nadir delle molte azioni che avevamo messo in atto. C'è voluto tanto lavoro da parte di KPR e nostro per arrivare dove siamo oggi, ma la nostra strategia in Italia è privilegiare la crescita del fatturato e dei clienti in tutti gli ambiti dove Allianz vede margini positivi.

Tuttavia non è facile crescere organicamente. La nostra quota di mercato è stabile, per crescere abbiamo dovuto guardare all'esterno, Milano, SASA, Aviva. Ci siamo domandati tante volte perché i nostri Agenti, con il nostro marchio, fatichino. Abbiamo analizzato terabyte di dati, diversi modelli di agenzia, strategie di contatto con i clienti.

Allianz da 40 anni ha una forte leadership nel diretto con Genialloyd, oops... Allianz Direct. Magnifico, ma il diretto è un mercato che sarà, mentre noi viviamo nel presente. Nel presente anche il bancassurance danni rimane un business contenuto e vedremo se la Posta saprà fare concorrenza all'unico modello di successo, gli agenti.

Sì, perché tutto dimostra che gli agenti sono il solo vero unico canale distributivo di successo. Eppure non crescono.

Da cosa dipende questo? È forse la demografia che ci gioca contro? Certo, come è anche vero che si vendono meno autovetture nuove, almeno in questa fase del ciclo economico, e che esistono forme di utilizzo della vettura diversa. È noto anche che i nostri concittadini tendono a non assicurarsi perché hanno un approccio meno razionale al rischio di quanto non potrebbero avere.

Si fatica a crescere anche perché le agenzie non investono a sufficienza. Naturalmente questo non è vero per tutti, alcuni investono ed infatti crescono, crescono anche molto. Ma è una crescita costosa, devono acquisire portafogli, devono motivare e incentivare le reti di distribuzione delle agenzie, devono aprire nuove sedi. Ad un certo punto i debiti crescono e anche con tassi bassi, il costo del servizio del debito comincia a mordere. Le risorse non sono infinite, l'Agente imprenditore deve fermarsi e mettere i suoi sogni nel cassetto. Si accontenta del molto che ha saputo creare, comprensibilmente. Se però guardiamo il punto di vista aggregato, ecco che anche un brand come Allianz non può magicamente generare sufficiente crescita.

Come si esce da questa situazione? Un modo è quello di cui abbiamo parlato, le acquisizioni, ma a livello granulare, di singola agenzia, per imboccare nuovamente la strada della crescita è necessario rinforzare lo stato patrimoniale. Solo uno stato patrimoniale sano permette di dedicare parte dei flussi di cassa all'investimento in crescita invece che alla spesa per interessi o alla spesa corrente.

Gli agenti amano la libertà e l'indipendenza che la professione che si sono scelti garantisce a coloro che riescono ad avere successo. Ma negli ultimi anni la contrazione del premio medio di assicurazione delle autovetture, che rappresenta comunque oltre il 50% del giro d'affari di un'agenzia italiana, ha messo a dura prova la struttura di costi e ricavi creando squilibri che continuano a peggiorare. Anche i più forti hanno dovuto tirare i remi in barca.

L'idea di investire nel capitale delle agenzie ci è venuta dopo aver scartato una ad una tutte le idee e tutte le alternative analizzante per tre anni insieme ad un team di straordinaria capacità composto dalle migliori menti del nostro management e della società di consulenza per antonomasia, la McKinsey & Company.

Investire in un'agenzia è la dimostrazione plastica della fiducia nel futuro degli Agenti da parte del nostro management. In inglese si dice "put your money where your mouth is".

Come tutte le mosse innovative, anche questa genera reazioni, domande, perplessità, paure, dubbi, contrarietà. Come tutte le novità anche questa deve essere meditata attentamente. Così abbiamo fatto.

In Italia dal 2006 esiste il pluri mandato nel settore danni. Questa rivoluzione dei rapporti di agenzia ha generato enormi benefici per il consumatore. Questo ha anche però creato un sistema in cui le compagnie di assicurazione non possono più contare contrattualmente su un rapporto di esclusiva e quindi sono maggiormente restie ad effettuare investimenti di lungo termine per lo sviluppo della rete degli agenti nel Paese. Tutto è diventato tattica, reazione, *hic et nunc*.

Le relazioni fra Agenti e Compagnia sono negoziazioni di corto respiro. Abbiamo lavorato in questo modo per molto tempo. Siamo in grado di farlo anche in futuro e questa modalità di lavoro, che conosciamo e gestiamo molto bene, rimarrà sempre a disposizione dei nostri agenti. In Allianz si può essere pluri o mono, si può decidere di essere piccoli, medi o grandi. In Allianz siete e sarete liberi di organizzare le vostre agenzie come meglio credete, oggi domani e dopodomani.

Noi apprezziamo il contributo di ciascuno dei nostri Agenti, abbiamo accomodato ogni diversità e continueremo ad offrire a tutti le stesse condizioni. Allianz garantisce e garantirà equo trattamento agli Agenti che ci rappresentano sul territorio.

Ricordo che nel 2014 il dubbio dei rappresentanti dei nuovi agenti era che il management avrebbe favorito lo *status quo ante*, forzandoli a posizioni di subalternità rispetto agli agenti fondatori di RAS, Lloyd e Subalpina. Dissi che non sarebbe successo, e non è successo.

Superata questa fase, in cui abbiamo saputo dimostrare come integrare ben 700 agenti, tutti i loro clienti, oltre a 500 dipendenti, senza perdere la capacità di innovare e di migliorare i sistemi informatici con cui queste agenzie lavorano, nonché sviluppare prodotti più semplici, più coerenti con questo nuovo mercato ibrido, superata questa fase dicevo, oggi ne apriamo una nuova ed è quella in cui, unica nel mercato e prima fra tutte, Allianz diventa socia dei propri Agenti, su base completamente volontaria, ponendosi come investitore finanziario, sostenendo i sogni di ciascuno di voi. Allianz: *nomen omen*.

Come sempre, si tratti di prodotti, servizi o promesse che facciamo ai nostri Clienti, seguiamo sempre regole semplici, quelle di Don Emilio Botín. Non proponiamo a nessuno dei nostri Agenti qualcosa che noi, se fossimo al vostro posto e ci fossero le circostanze giuste, non accetteremmo.

Oggi come Amministratore Delegato della Compagnia, quindi in modo formale e ufficiale vi dico che:

1. La possibilità di avere Allianz come vostro socio è aperta ad ogni Agente. A tutte le agenzie. Se di vostro interesse, i nostri uffici preposti studieranno un piano di sviluppo sostenibile.
2. Se su un territorio agissero agenzie in cui Allianz è socio al 51% e agenzie con mandato Allianz in cui la compagnia non ha partecipazione alcuna, le condizioni di business sono e saranno le stesse, senza discriminazioni.
3. L'obiettivo del progetto 51 è dotare le Agenzie che aderiranno di risorse finanziarie fresche per crescere sul mercato, non a scapito di altri Agenti Allianz.

Spero con questa lettera di aver aperto a tutti le porte della Direzione Generale della Compagnia, mostrando con trasparenza intellettuale e correttezza professionale quali sono le straordinarie possibilità che, come Agente Allianz, potete, ma non dovete, cogliere.

Questa porta è sempre aperta, e se avete riflessioni particolari vi invito a inviarmi un messaggio WhatsApp al numero 347.348.1111.

Avanti, con coraggio.


Giacomo Campora