

SCENARI

# L'agente del futuro: imprenditore o venditore?

La concorrenza di banche e Poste, che si sono già aggiudicate la prevalenza nel vita, ora attacca i danni, e il canale on line mostra i muscoli. Mentre le compagnie tendono a mettere in secondo piano alcuni rami particolarmente redditizi per le reti. In che modo gli intermediari tradizionali possono reagire, evitando di diventare meri distributori di polizze? Se ne è parlato in una tavola rotonda

**Alberto Mazza**

**S**ono stati padroni del mercato danni nell'ultimo cinquantennio, e lo sono ancora. Ma le loro quote continuano a calare. In modo leggero, ma inesorabile. Stiamo parlando, naturalmente, degli agenti, che sono ancora saldamente in testa al comparto danni (raccolgono circa l'80%), ma al momento - almeno da cinque anni a questa parte - vedono il loro fortino assediato. Dai player digitali, che crescono insieme ai *millennials*, di cui sono inseparabili compagni di viaggio da sempre. Ma anche dalla bancassurance, che ha già da tempo conquistato il vita e sta compiendo sortite interessanti anche nell'altra faccia del pianeta assicurativo.

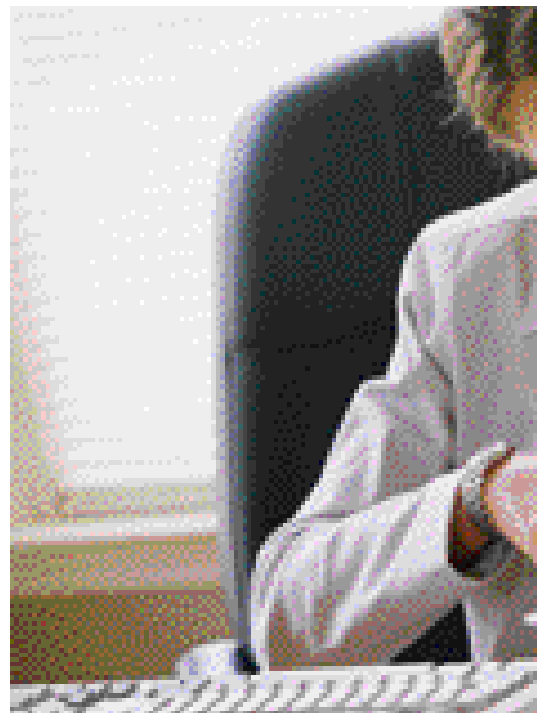
«Gli agenti devono fare attenzione alle banche, certo», dice **Giuseppe Giudici**, professore a contratto di Economia degli intermediari finanziari all'università degli

studi di Parma, «ma anche alle Poste. Che non sono ancora operative nell'auto, ma già piuttosto aggressive nelle coperture standard rami elementari - oltre, naturalmente, a quelle vita. Ricordiamoci: pur distribuendo polizze con premio medio molto basso, ne vendono comunque più di 2 mila al giorno. Stiamo parlando di numeri molto alti, e di una distribuzione che può contare su 14 mila punti vendita sparsi dappertutto». Figurarsi che cosa potrebbero fare quando dovessero occuparsi di auto, sembra legittimo chiedersi.

**On line all'attacco** Degli scenari prossimi venturi del mondo agenziale, soprattutto nei rami danni, si è occupata la tavola rotonda *Intermediario professionale assicurativo: quanto agente e quanto imprenditore*, organizzata dal *Giornale delle Assicurazioni* e introdotta proprio da Giudici. Che ricorda: «nell'auto, che dagli agenti è sempre stata considerata un punto di non attacco, si è verificato un decremento piuttosto importante della raccolta. Il canale più "pericoloso" per la distribuzione tradizionale auto non sono, come si è portati a credere, le compagnie telefoniche, che negli ultimi due anni hanno un andamento statico. A minacciare la distribuzione tradizionale è, invece, l'on line - che negli ultimi anni è arrivato a superare

## Emorragia

«Dal marzo 2008, all'agosto 2015, le reti agenziali hanno perso 5 mila società iscritte al Rui. Dato, questo, decisamente allarmante. E gli agenti realmente operativi, secondo uno studio dell'Uea, sono tra i 15 e i 16mila», dice Giuseppe Giudici, professore a contratto di Economia degli intermediari finanziari all'università di Parma



il 5%, mentre le reti telefoniche non arrivano al 3%. Tanto è vero che molte compagnie hanno attrezzato le reti agenziali per offrire due tipi di tariffe: quella tradizionale auto e quella proposta in rete, ma attraverso l'agenzia, con una differenza provvisoria. Quindi, il canale on line è una realtà: di lì non ci si muove. A livello generale, bancassurance e sportelli postali arrivano - grazie alla preminenza nel vita - al 50% della distribuzione di tutti i rami, contro il 30% di agenti e broker messi insieme. Nuovo canale che si affaccia da qualche anno sui mercati sono i cosiddetti "promotori finanziari assicurativi", che però vivono quasi



### **Giù le provvigioni**

Le reti agenziali soffrono il calo della redditività, che negli ultimi anni è scesa del 32%. La responsabilità principale è del calo delle provvigioni legate agli incassi del ramo auto

60% degli agenti generali italiani vive di auto - anomalia, questa, a livello europeo - un abbassamento delle tariffe combinato con il calo delle provvigioni porta a risultati davvero seri. Non ce ne fosse bisogno, i costi fissi non diminuiscono. In tutto questo, non esiste più la leva del portafoglio vita, che non rendeva molto, ma era un elemento di forte fidelizzazione. Perché è vero: il cliente che stipula un contratto vita allo sportello, la polizza auto può ancora farla dall'agente. Ma, magari, sceglie di acquistare in posta, o in banca, la Rc capofamiglia, o altre coperture standard proposte in ottica di *cross selling*.

Mentre il plurimandato sta pian piano avanzando... «Beh, la normativa spinge da quella parte: da **Bersani** in poi, sono stati effettuati interventi rivolti alla liberalizzazione», dice Giudici. «Oggi, i "pluri" sono il 26%, anche se una grossa fetta ha un mandato prevalente di origine e uno di nicchia (gli agenti che lavorano con almeno due compagnie generaliste sono più o meno il 10%)».

Ma questo non sembra un problema incredibile per gli agenti: lo è più per le compagnie. Basti pensare a ciò che è accaduto in Gran Bretagna, dove la spinta verso il libero mercato ha dato risultati impensabili. «Da alcuni anni, la *Retail distribution review* impone agli intermediari di scegliere fra due modelli: indipendente e monomandatario, abolendo il riconoscimento delle provvigioni. Che cosa è successo? Sono morti gli intermediari? Certamente no. Anzi: quelli che hanno scelto l'attività di libero professionista specializzato hanno aumentato le proprie entrate del 60%. Dove vanno a finire le "polizine" capofamiglia, o infortuni, da 40 o 50 sterli-

esclusivamente di polizze linked».

### **Cala la redditività, calano gli agenti**

Qual è dunque la tendenza emersa dalla rete agenziale? «Prima di tutto, questo canale scende pian piano sui rami elementari e in modo più incisivo sul ramo auto, mentre sulle polizze vita è un canale ormai marginale», risponde Giudici. «Non è tutto. Dal marzo 2008, all'agosto 2015, le reti agenziali hanno perso 5 mila società iscritte al Rui - da 30.118, a 25.500. Dato, questo, decisamente allarmante. E gli agenti realmente operativi, secondo uno studio dell'Uea,

sono tra i 15 e i 16 mila».

Per quale motivo continuano a diminuire? «L'elemento principale è il calo della redditività, che negli ultimi anni è diminuita del 32%», risponde Giudici. «Un fattore causato dal decremento delle provvigioni, legate agli incassi del ramo auto. In quattro anni, la diminuzione delle tariffe medie Rca - in un clima molto più concorrenziale e decisamente favorevole al consumatore - ha provocato una contrazione di oltre un quinto delle entrate provvigionali. Dato questo che, a causa delle varie sconti applicate sulla tariffa base, porta alcuni territori a un crollo del 30%. Poiché il



## Auto a rischio

«Le strutture che, anni fa, basavano il loro guadagno dalla raccolta vita, o hanno cambiato strategia o sono in crisi», sostiene Roberto Salvi, presidente del Gruppo agenti di assicurazione Toro (primo da sinistra). «Temo che la stessa cosa potrà avvenire per tutte quelle agenzie che traggono la loro redditività principale dal mondo delle polizze auto»

ne? Facile: il cliente non va più da un intermediario, che costerebbe di più, ma utilizza le piattaforme on line. E utilizza davvero l'agente e il broker come consulenti per i contratti più complessi. Tutto questo dimostra che il digitale non è un pericolo per le reti: altrimenti come avrebbero fatto gli intermediari britannici a crescere così?».

## L'evoluzione del cliente Ma il modello inglese può attecchire in Italia?

**Non c'è una certa differenza di profilo** tra i rispettivi assicurati? «Per il 42% degli italiani, secondo l'osservatorio UnipolSai, il consulente di fiducia rimane centrale per prendere le decisioni importanti», dice Giudici (vedere articolo a pagina 16).

«Però, questa figura deve mettersi al passo con i tempi. Il cliente italiano - soprattutto quello di mezza età - si sta evolvendo con tempi molto veloci, acquistando padronanza nell'uso di pc e di smartphone o tablet. I clienti "ibridi", che sono poi il 43% degli assicurati italiani, prima di acquistare una polizza vanno sul mercato on line

per farsi un'idea. E poi, magari, concludono l'acquisto in agenzia. Ma non è detto: potrebbero anche decidere di non andarci più. E di rapportarsi con l'intermediario tramite tablet e smartphone. Per questo motivo, anche in Italia, gli agenti non possono sopravvivere senza saper usare i tablet: non si può ipotizzare un intermediario che non sia in grado di comunicare con i mezzi di comunicazione del nostro tempo». Spiace per l'agente che è tuttora ancorato alla vecchia "letterina", ma persino il messaggio sms inizia a essere quasi obsoleto. Si utilizza whatsapp, che è gratuito, simultaneo e offre anche la possibilità di lasciare un messaggio vocale».

Intanto, il calo progressivo di quote è, come già detto, una realtà: gli agenti professionali, è vero, rimangono comunque il fulcro basilare dell'assicurazione in Italia (30%, contro il 40% registrato dall'Europa continentale); tuttavia, «nei prossimi 10-15 anni le reti manterranno una quota di mercato danni compresa fra il 60% e il 70%», puntualizza Giudici. «Perderanno altre

quote percentuali sulle polizze molto standardizzate. Dovranno, perciò, imitare i colleghi inglesi e puntare maggiormente su settori specialistici. Su polizze che non si possono fare a uno sportello. Vi immaginate, per esempio, una copertura per il condominio fatta alle Poste?».

La risposta è no, immaginiamo... «Questo tipo di prodotto richiede una consulenza particolare e specializzata, che solo un professionista può effettuare», dice Giudici.

Per fare questo, «occorre puntare su una formazione specialistica e sofisticata, che naturalmente deve essere supportata e organizzata dalle compagnie per i propri agenti. Ma anche per i subagenti, che crescono sempre di più e diventano centrali nelle scelte delle compagnie. E la formazione deve essere a 360 gradi: non solo tecnica, sui prodotti, ma anche specialistica, sui mercati e sulle utenze di applicativi tecnologici. Che non sembrano molto popolari: le compagnie hanno dato agli intermediari software gestionali e Crm. Ma

questi, nella media, non vengono utilizzati: a essere ottimisti, solo il 20%-30% se ne serve regolarmente. E, se ciò accade, è perché la compagnia non è sempre stata capace di trasmettere, a livello informativo e comunicazionale, le utilità e le capacità di questo modello».

E c'è di più: non solo manca l'aggiornamento con i moderni mezzi di comunicazione, ma è scarsa anche l'attività consulenziale. Che dovrebbe essere (ed esserlo sempre di più) il motivo per cui i clienti potrebbero continuare a scegliere gli intermediari tradizionali rispetto alle offerte dirette e on line. «Nel 2008, secondo l'indagine Ania-Eurisko, solo un cliente su dieci affermava di aver ricevuto una consulenza soddisfacente sui rami elementari. Oggi siamo al 25%», afferma Giudici. «Scusatemi, ma siamo ancora lontani».

### **Interessi divergenti** La situazione non sembra, dunque, molto facile da risolvere.

Le soluzioni possibili, come già visto, ci sono. Ma le variabili del mercato non si possono sempre controllare. «Questi problemi creano affanno e ansia in noi intermediari», afferma **Enrico Olivieri**, presidente del Gruppo agenti Zurich. «Il brusco calo del premio medio auto mette a nudo anni di immobilismo da parte delle compagnie. La Rca ancora oggi rappresenta la principale fonte di reddito per la stragrande maggioranza dei colleghi, percentuale che rischia di esplodere in alcune zone del nostro paese. In questi ultimi anni però è emersa in modo evidente l'indubbia differenza d'interessi sorta tra le mandanti e le reti agenziali. Da un lato compagnie che grazie ai sorprendenti risultati del ramo auto vedono esplodere i loro profitti mentre noi diminuiamo il nostro reddito».

Perché? «Per la diminuzione del premio medio e della corsa ormai generalizzata a standardizzare il più possibile l'offerta assicurativa», risponde Olivieri, «evitando possibilmente quei rischi un tantino più problematici come le Rc professionali e simili. Che magari espongono a qualche potenziale sinistro in più. Ma per noi rappresentano "relazioni" con clientela a cui si rinuncia con grande difficoltà. Senza dimenticare il peso provvigionale a cui stiamo rinunciando. Strano modo per accompagnare le reti agenziali verso una maggiore professionalità. Ecco che a questo punto mi chiedo », prosegue Olivieri, «che tipo

### **Intermediari mobile**

«Il nostro gruppo agenti ha messo a disposizione dei propri iscritti una app che, distribuita gratuitamente ai clienti d'agenzia, potrà informarli in merito a scadenze, eventuali aperture straordinarie degli uffici e informative commerciali attraverso l'invio di una semplice notifica», dice **Enrico Olivieri**, presidente del Gruppo agenti Zurich

di rete vogliono le compagnie assicurative. Agenti professionisti che siano in grado di proporre una vera e propria consulenza assicurativa di qualità? Oppure meri esecutori, una rete quasi subagenziale, pronta a vendere senza porsi troppe domande? Difficile trovare la giusta risposta. Di certo noi agenti dobbiamo trovare soluzioni per valorizzare la nostra professionalità nel tentativo di porre rimedio al massiccio ingresso di nuovi e importanti competitor - oltre ai pericolosi effetti dovuti al repentino calo del premio medio. Il Gruppo agenti Zurich, per fare questo, ha deciso di chiedere aiuto a un partner esterno attraverso un accordo di collaborazione, offrendo ai propri iscritti uno strumento in più per affrontare un mercato sempre più difficile».

**Dati reali** «Non vorrei apparire particolarmente provocatorio», dice, da parte sua, **Roberto Arena**, presidente del Gruppo agenti Vittoria, «ma in questi ultimi



### **Più utili al sud**

«Anche nella nostra realtà, come in altre, gli agenti con maggior redditività e utili personali lavorano al sud, dove si opera nell'auto con percentuali molto elevate», sostiene **Roberto Arena**, presidente del Gruppo agenti Vittoria



anni, molta gente si preoccupa di studiare qual è il problema di redditività degli agenti proponendo loro modelli elaborati da programmi informatici di cui spesso c'è scarsa attinenza con la pratica. Ma che in compenso pesano ancora sulla stessa redditività».

Una sorta di circolo vizioso. «Invece ci sono una serie di evidenze che possono apparire più banali e che non sono prese in considerazione. Si parla, per esempio, del numero di agenti attivi, che è circa di 15-16 mila. Ma non si dice nulla dei circa 180 mila subagenti. Quanto quotano, in termini di raccolta? E che tipo di portafoglio raccolgono? I dati reali, a volte, sono diversi da quelli che emergono nel corso dei convegni. Per esempio, posso confermare che anche nella realtà Vittoria, come in altre di cui ho avuto conferma dai colleghi, gli agenti con maggior redditività e utili personali lavorano al sud. I colleghi del nord, molto più numerosi, intermediano solitamente premi più specializzati e qualificati; eppure il meridione, che lavora nell'auto con percentuali più elevate della media del nord (siamo sull'85%-90%), marginalizza somme molto superiori. Dove sta, dunque, la verità? Quale parametro si deve prendere? Che cosa occorre considerare? È meglio ottenere molti numeri a bassa marginalità o pochi ad alta specializzazione? L'auto deve essere ricondotta in una più ampia considerazione. E poi devono essere considerate le possibilità offerte dai territori: non esiste un'unica ricetta». La possibilità di condividere i dati con al-

tre agenzie, per poi ottenere delle *best practice*, ad Arena non pare una soluzione convincente. «Potrebbe diventare la condivisione degli errori», dice il presidente del gruppo agenti Vittoria. «Per esempio: non è che un agente sia per forza nel giusto se riesce a incassare un premio medio maggiore di 100 euro rispetto agli altri. Può anche darsi che stia comunque sbagliando strategia. E questo rischierebbe di distogliere chi è sulla strada dell'errore dal possibile cambio di approccio. Se un intermediario sbaglia strategia e questa viene condivisa, può pensare: "non è che vada poi così male: se agli altri va peggio...". E non migliora». Intanto, però, il sistema assicurativo sta affrontando grandi rivisitazioni. «Anche da parte delle mandanti», puntualizza Arena. «Le compagnie hanno ben chiaro che, nonostante i tentativi che hanno fatto negli anni, non possono fare a meno dell'intermediazione. Hanno compreso che è una componente fondamentale. Ci hanno provato in tutti i modi, ma non esiste la possibilità di creare relazione svolgendola con sedi distaccate e attraverso strumenti che eliminano il contatto personale».

**I limiti del web** Insomma: il web ha i suoi limiti? «La storia di internet ci obbliga a una riflessione», risponde Arena. «Perché è vero che il cliente vuole risparmiare, ma è altrettanto vero che il fattore prezzo non è l'unico da esaminare. Negli ultimi anni è molto cresciuta l'attitudine al bricolage. Ma poi, chi acquista il tavolo "grezzo" deve montarlo. Ecco: per quanto possa eseguire meglio questa operazione, non arriverà mai al risultato che raggiungerebbe uno del mestiere. Questo paragone si adatta benissimo agli agenti, che sono più bravi rispetto ad altri (leggi: internet e banche) a tenere la relazione sul territorio. E ad affrontarne le diversità. Rapportarsi con famiglie e imprese è diverso da regione a regione, da città a città, persino fra la metropoli e il comune limitrofo. Ma anche tra agente e agente - cioè fra un intermediario che ha un'esperienza e uno che ne ha un'altra - e magari un altro ancora che si è fatto affiancare da collaboratori di un certo profilo. La standardizzazione dell'offerta non può raggiungere le necessità del singolo. E poi», prosegue Arena, «una parte del portafoglio sparirà ulteriormente. Per esempio: le polizze furto e incendio delle nuove auto ormai, le abbiamo



### Responsabilità condivise

«Gli agenti hanno, probabilmente, fatto poco per affrontare questa situazione», dice Roberto Salvi, presidente del Gruppo agenti di assicurazione Toro. «Ma le compagnie ancora meno. Soltanto che, in generale, vengono evidenziati solo gli errori degli intermediari».

perse da alcuni anni con l'entrata in campo dei concessionari. Che oggi sono anche sulla Rca, con i problemi connessi al bonus malus - una questione di cui, come sappiamo, si è occupata anche l'Ivass: si offre il prezzo nell'immediato per posticipare poi i problemi ai singoli assicurati. Insomma: agli agenti resta la consulenza... «Certo, concetto bellissimo», concorda Arena. «Ma attenzione: deve essere attualizzato perché non diventi autoreferenziale. Se ne parliamo tra di noi senza comunicarlo al mercato, è tutto inutile. E poi», si chiede Arena, «quante persone posso incontrare al giorno per spiegare loro la Rca? E in che modo la spiego? Ogni collega lo fa a suo modo. Perché il singolo agente deve basarsi sulle condizioni che ha. E cioè sulle offerte della mandante: poi magari il gruppo agenti può fare pressioni su un limite, o una garanzia, ma le regole sono, comunque, quelle stabilite dalle mandanti».

Beh, ci sono le collaborazioni... «Sì, ma lì il problema risiede nella marginalità», risponde Arena. «Per superarlo, dovremo avere la forza di intraprendere percorsi con una sorta di impegno tra galantuomini, con la possibilità di testare nuove strade. E il coraggio di tornare indietro in as-

senza di buoni risultati. Certo è che noi dobbiamo uscire dalle logiche provvigionali, che andavano bene 30 anni fa, ed erano legate a un mercato di un certo tipo. Ma non ai nostri tempi. Perché oggi quel mercato non esiste più. In altri termini, dobbiamo iniziare a ragionare in maniera diversa».

Come, dunque, recuperare redditività? «Possiamo pensare di abbassare solo i costi: quello della luce, del telefono, dell'affitto: ma basterà? E, soprattutto: un esame serio di revisione dei costi sarà in grado di far ripartire una categoria?». La domanda è retorica. E quindi? «Quindi, la differenza la mettiamo nella vendita», risponde Arena. «Ma se poi non possiamo distribuire come prima, a causa della concorrenza delle Poste, delle banche, dei concessionari, che cosa resterà alle reti?». E prosegue: «agenti e subagenti possono crescere professionalmente, seguire corsi di formazione, puntare di più sulla consulenza, compatibilmente con il tempo a disposizione. Ma se poi le compagnie, che hanno una marginalità molto elevata su polizze a prezzi molto bassi, ci lasciano prevalentemente quel mercato, quanti operatori resteranno? E che cosa venderanno? E se non si arriva a fine mese, che cosa si fa? Si chiude? Forse è opportuno che tutta la categoria individui meccanismi diversi per individuare nuovi percorsi».

**Arrivano le app** Che cosa può fare infatti oggi un intermediario tradizionale per "differenziarsi", oltre a sfruttare il volano delle collaborazioni? Sfruttare quanto messo a disposizione dalla modernità. «Per esempio, il nostro gruppo agenti ha messo a disposizione dei propri iscritti una app che, distribuita gratuitamente ai clienti d'agenzia potrà informarli in merito alle scadenze, le eventuali aperture straordinarie degli uffici, informative commerciali attraverso l'invio di una semplice notifica», dice Ulivieri.

Queste operazioni sono fattibili indipendentemente dalla mandante? «Dipende: l'intermediario deve aver ricevuto l'autorizzazione all'uso dei dati da parte del cliente (privacy) in assenza della quale trovo difficile immaginare che si venga tranquillamente autorizzati dalla compagnia», dice Ulivieri. «Corre quindi il rischio di offrire un servizio non completo e quindi non attrattivo per il cliente». È questo che intende quando sostiene che le compa-

gnie non vi vogliono imprenditori? «In un certo senso, sì. Le ricordo infatti che difficilmente troverà un imprenditore che non possa usare tranquillamente e autonomamente il patrimonio d'informazioni a sua disposizione».

**L'inerzia non paga** «Tutti questi dati e analisi sono interessanti, ma non innovativi», dice **Roberto Salvi**, presidente del Gruppo agenti di assicurazione Toro (Gaat), «perché bene o male sono informazioni su cui dibattiamo più o meno quotidianamente. In buona parte negative. E, aggiungo, tutto questo è normale. L'agente di assicurazione, come tutti, deve subire gli effetti della globalizzazione: le barriere sono cadute ormai da tempo (e le compagnie se ne sono accorte ancora prima di noi). I capitali circolano più velocemente - e questa non è un'evidenza del solo mondo assicurativo, è una tendenza generale. È quindi evidente come questo fatto contribuisca a far spostare somme dal mondo assicurativo a quello bancario. Non può essere diversamente. Questo fenomeno si accentuerà, a meno che accada qualcosa di talmente sconvolgente da tor-

nare indietro rispetto alle previsioni. Aggiungo: non so se siano 5 o 6 mila le agenzie che quest'anno hanno cessato l'attività ma temo che nei prossimi anni altrettante sono a rischio. L'esempio ce l'abbiamo davanti agli occhi: le strutture che, anni fa, basavano il loro guadagno dalla raccolta vita, o hanno cambiato strategia o sono in crisi. Temo che la stessa cosa potrà avvenire per tutte quelle agenzie che traggono la loro redditività principale dal mondo delle polizze auto. È evidente che questo avverrà: se negli ultimi anni abbiamo perso il 20%-30% di redditività soprattutto a causa della flessione del mercato auto è facile prevedere cosa potrà succedere». Che cosa ha fatto l'agente per affrontare la situazione? «Bisogna essere onesti: probabilmente ha fatto poco. Diventare agenti di assicurazione 30 anni fa era semplice: salvo rare eccezioni, c'erano un mandato, una compagnia e molta autonomia. Vale a dire che l'intermediario sviluppava il territorio come voleva. Ora è impossibile fare in questo modo: la maggioranza delle compagnie tenta di imporre i propri modelli agli agenti. Le mandanti che orientano la loro rete di vendita sulla

distribuzione di determinati prodotti piuttosto che su altri, impongono un modello. Le compagnie che ritengono di poter sviluppare business inserendo loro dipendenti nelle agenzie, di fatto impongono un modello». E ancora: «aziende assicurative che investono moltissimo in digitale, di fatto obbligano gli intermediari a dipendere da quei canali», prosegue Salvi. «Tutto questo limita alla categoria la possibilità di autodeterminarsi. Oggi è emerso anche che solo il 30% degli agenti utilizza il Crm fornito dalla compagnia. Il problema in qualche caso potrebbe essere tecnico e cioè legato alla semplice replica dei dati, aspetto questo oramai da molti regolamentato in accordi aziendali con le mandanti».

Insomma: sembra che le responsabilità debbano essere condivise tra tutti... «Come dicevo, gli agenti hanno, probabilmente, fatto poco», riconosce Salvi. «Ma le compagnie ancora meno. Soltanto che, in generale, vengono evidenziati solo gli errori degli intermediari. In questi anni, varie compagnie hanno sbagliato politiche. Ma raramente si sente parlare degli errori strategici delle compagnie».

#### **Collaborazioni**

«Dobbiamo trovare soluzioni per porre rimedio al massiccio ingresso di nuovi e importanti competitor - oltre agli effetti dovuti al repentino calo del premio medio. Il Gruppo agenti Zurich», dice il suo presidente **Enrico Ulivieri** (al centro), «ha chiesto aiuto a un partner esterno con un accordo di collaborazione»

