

**Collana di Studi e Ricerche
in ambito assicurativo**

33

Antonio Vento

**I rischi e le opportunità della
Bancassurance e dell'Assicurbanca
per l'Agenzia Assicurativa**

Presentazione della “Collana”

Gli Agenti di Assicurazione, da sempre, sono chiamati a svolgere il ruolo sociale di collegamento tra i bisogni di sicurezza e previdenza dei loro clienti ed i prodotti e i servizi offerti dalle Imprese di Assicurazione.

Essi rappresentano l’anello di congiunzione che consente ai singoli individui, alle famiglie ed alle imprese di ridurre l’area di incertezza sulla propria situazione futura, contribuendo altresì alla diffusione del principio economico di mutualità.

La figura moderna dell’*Intermediario Assicurativo*, così come meglio definita dalle norme che via via si sono succedute, non è più caratterizzata principalmente dalla mera attitudine alla vendita; attitudine, questa, certamente richiesta all’Agente Assicurativo di oggi, ma che necessariamente deve essere accompagnata da un alto grado di competenza e da spiccate capacità imprenditoriali. La conoscenza, l’informazione e la formazione assumono pertanto un ruolo centrale nell’ambito delle attività del moderno Agente di Assicurazione professionista.

Il Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione, in breve SNA, è nato nel 1919 per volontà di un gruppo di Colleghi che avevano ben compreso la necessità di unire le proprie forze al fine di tutelare gli

interessi di una categoria obbligata ad avere come interlocutori –e controparti- le grandi Imprese del settore. SNA rappresenta una parte sociale fortemente attiva nel mercato assicurativo italiano, specializzata nella tutela e nella salvaguardia delle prerogative professionali, deontologiche ed economiche degli Agenti e vocata al miglioramento del servizio assicurativo nei confronti dei consumatori.

In cento anni di attività sindacale, SNA ha seguito, ed a volte anticipato, i cambiamenti nel modo di interpretare la professione dell'Agente Assicurativo in Italia ed in Europa. Agli Agenti, oggi è richiesto di possedere adeguate competenze e strumenti operativi per orientare i clienti verso la sottoscrizione di prodotti assicurativi coerenti con le loro specifiche necessità. L'Agente, in sintesi, anche attraverso la propria attività consulenziale, deve essere in grado di individuare le aree di scopertura del cliente e di proporre le migliori soluzioni, nel rispetto di un quadro normativo costruito intorno alla massima tutela dell'Assicurato.

E' proprio partendo dall'esigenza di una rapida crescita culturale della Categoria agenziale, che nel corso dell'anno 2017, SNA ha mosso i primi passi verso un nuovo modo di affrontare la formazione professionale; non più orientata esclusivamente agli obblighi formativi previsti dal Legislatore, ma pensata per offrire l'opportunità di migliorare ed accrescere la cultura e la conoscenza di base degli Agenti, per consentire loro il pieno governo delle imprese agenziali ed il controllo dei fattori della produzione, con cui si confrontano ogni

giorno. Tutto ciò, nell'ottica del miglioramento delle capacità manageriali degli Agenti e di un migliore servizio alla clientela.

La crescita professionale e quella culturale sono il rovescio della stessa medaglia ed è per queste ragioni che SNA ha deciso, nella ricorrenza del suo primo centenario ed in collaborazione con la Società Irfo-Pegaso, di curare l'edizione di una "Collana" di pubblicazioni e di studi tematici sulla materia dell'intermediazione assicurativa, partendo dal punto di vista dei primi operatori del mercato assicurativo, gli Agenti.

La presente "Collana" di studi tematici si pone quindi l'obiettivo di tracciare una linea guida per gli Agenti di assicurazione, mostrando loro la strada della nuova frontiera della professionalità, in cui troveranno argomenti ed approfondimenti normativi, alla luce delle più recenti innovazioni dovute al recepimento delle Direttive Comunitarie, riflessioni sulla redditività ed sul controllo di gestione dell'impresa agenziale e delle nuove opportunità di crescita del business offerte dalla trasformazione del mercato, nella logica di consentire a tutti la miglior crescita professionale possibile.

Il mestiere dell'Agente di Assicurazione, dell'*Intermediario Assicurativo* in genere, non morirà mai; forse si trasformerà, muterà i termini ed i confini delle proprie competenze, ma l'industria assicurativa avrà sempre la necessità di un professionista che, con la propria capacità tecnica ed umana e con la propria socialità, riesca a rendere semplice e comprensibile una "carta di servizi" così complessa come una "polizza di assicurazione".

Quale Presidente in carica del Sindacato Nazionale Agenti sono orgoglioso, nell'anno del centenario, di poter ampliare l'offerta formativa rivolta ai nostri iscritti, per mettere loro nelle condizioni di coniugare gli aspetti teorici di base, fruibili dai percorsi universitari, con quelli operativi, acquisibili dalla continua formazione mirata.

Alla realizzazione di tale percorso formativo hanno contribuito fattivamente il collega Marcello Bazzano, Responsabile Formazione SNA, ed i Colleghi Agenti componenti dell'Esecutivo Nazionale SNA, i quali hanno compreso e condiviso l'importanza di questo ulteriore strumento formativo.

Presidente SNA

(Claudio Demozzi)

**Collana di Studi e Ricerche
in ambito assicurativo**

33

Antonio Vento

**I rischi e le opportunità della Bancassurance e
dell'Assicurbanca per l'agenzia assicuratrice**



Indice

Introduzione	p.8
---------------------	-----

1. Il fenomeno della “bancassurance”

1.1 Il fenomeno europeo di Bancassurance	p.14
1.2 Contesto socio-economico	p.21
1.3 L’esperienza italiana nello sviluppo della Bancassurance	p.24
1.4 Forme organizzative della Bancassurance	p.27

2. Evoluzione da bancassurance a Assurbanca

2.1 L’evoluzione del settore assicurativo	p.30
2.2 Assurbanca	p.34
2.3 Strategie innovative	p.36
2.4 Rischi della diversificazione	p.39
2.5 Esperienze di assurbanca	p.42

3. Il caso Unipol

- 3.1 Storia di Unipol e la nascita di Unipol Banca p.47
- 3.2 Il punto di vista di Unipol Banca: Danilo Torriani già Vice Dir. Gen di Unipol Banca p.56
- 3.3 Il punto di vista di un Agente Unipol: Salvatore Lauria Agente Generale di Siracusa, già membro del CDA di UnipolSai p.67

4. Gli organi di vigilanza

- 4.1 Quadro normativo p.75
- 4.2 Funzione degli organi di vigilanza p.80

Conclusioni p.89

Bibliografia p.96

Sitografia p.98

Introduzione

Negli ultimi anni i sistemi finanziari dei principali paesi europei hanno subito tanti e tali trasformazioni da rendere sempre meno tangibile ed evidente la linea di demarcazione tra il settore bancario e quello assicurativo.

Se si dovesse andare veramente a fondo e nel particolare delle vicende storiche che hanno caratterizzato l'evoluzione degli enti creditizi e delle società di assicurazione si dovrebbe strutturare un elaborato appositamente dedicato.

L'accezione più moderna di attività bancaria risale al medioevo ed un ruolo di primo piano è ricoperto dall'Italia e dalle Repubbliche Marinare .

Le origini delle assicurazioni sono invece relativamente più recenti, risalgono al XIV secolo , anche se si hanno prove di contratti di Mutua solidarietà già nelle civiltà Egizia, Greca e Romana.

In prima istanza furono naturalmente oggetto di tutela le merci che viaggiavano via mare , poi quelle via terra; l'evoluzione delle garanzie assicurative verso i rischi diretti alle persone, si palesa quando si svilupparono le prime scienze matematiche che avrebbero aiutato a valutare con parametri tecnici attuariali quegli stessi rischi.

Anche in questo caso l'Italia giocò un ruolo da protagonista: si ha contezza della prima polizza di assicurazioni documentata, che risale al 1344 (stipulata da Francesco Di Marco mercante genovese) , e che assicurava 4 balle di tessuto stimate in 1300 fiorini, caricate su un battello per trasportarle da Pisa a Savona.

E' evidente che in quegli anni così lontani l'evoluzione dei mercati è stato un elemento in continuo e repentino cambiamento; ma è soprattutto durante questo ultimo secolo e soprattutto negli ultimi decenni che si è assistito ad una forte accelerazione e che l'unificazione e la globalizzazione si sono palesate in maniera prorompente, demarcando un cambiamento netto che ha investito inesorabilmente tutto il settore finanziario ed ha stimolato il processo di quella globalizzazione di cui sopra.

Il mercato ha cominciato ad imporre la diversificazione del business ed a spingere verso abbinamenti polifunzionali; tutto ciò ha portato le

banche e le imprese di assicurazione a ripensare le strategie di riposizionamento al fine di cogliere una nuova opportunità di crescita dimensionale.

Il connubio tra banche ed assicurazioni si realizza in queste nuove dinamiche di mercato , oltre che sul piano operativo, anche attraverso un intreccio di reciproche interessenze; questo processo di convergenza tra le due industrie è partito in momenti diversi ed è proseguito a velocità differenti.

Le banche hanno senza dubbio trainato il processo e le compagnie di assicurazione le hanno seguite timidamente e con un po' di ritardo .

Il termine bancassicurazione è la traduzione di un neologismo di origine francese (Bancassurance) che si riferisce alla distribuzione in banca di prodotti assicurativi.

Invece il concetto di Assicurbanca o Assurbanca nasce non in contemporanea con quello già citato di Bancassurance, ma in tempi successivi.

E' da tempo che penso alle potenzialità di una rete di vendita assicurativa che abbia la possibilità di integrare il proprio catalogo di prodotti assicurativi “tradizionali” - seppur sempre più spesso evoluti ed innovativi - con un ventaglio di prodotti legati a doppio filo

con quelli assicurativi e che colgano comunque le necessità comuni a molti consumatori con cui il mercato di riferimento degli assicuratori ha a che fare quotidianamente: i prodotti bancari.

Ho iniziato ad occuparmi di Assicurazioni già dal 1990 diventando Agente Generale nel 1992 di una delle più importanti Compagnie del mercato Italiano.

Non ricordo la prima volta che ho sentito parlare di accordi commerciali tra Banche e Compagnie Assicurative, ma di certo ricordo che alla fine degli anni '90 questo progetto era ancora strutturato in un'ottica unilaterale : la “Bancassurance” e cioè la vendita del prodotto assicurativo all'interno delle filiali bancarie o tramite apposite reti di vendita non tradizionali , attraverso accordi di partnership tra Banca e Compagnie assicurative.

Inevitabile la propensione delle reti di vendita delle Compagnie di Assicurazioni a valutare questi progetti come un momento di “disturbo” ed elevato rischio di fortissima concorrenza in un settore fino ad allora di assoluto monopolio delle compagnie di assicurazione e delle loro reti di vendita sui territori (le Agenzie).

Eppure, sin da allora, molti manager Assicurativi e Bancari, ma anche molti Agenti di Assicurazione , pur non avendo le idee chiare su

quanto poteva essere possibile o non possibile , sentivano che la sinergia tra questi due mondi sarebbe potuta essere vincete per entrambe le parti, riconoscendo le potenzialità per far bene e per raggiungere risultati di maggior penetrazione di mercato e di profittabilità.

Con il tempo ho capito anche che i due mondi si attraggono anche se molto spesso ancora si temono.

Alle fine degli anni '90 accade un evento che nel mio caso, non solo segna il solco di una fondamentale fase della mia vita professionale , ma è scatenante circa la decisione di elaborare una tesi di laurea su questo argomento: la Unipol Assicurazioni (oggi UnipolSai), compagnia per cui lavoro da Agente Generale, decide di creare una sua banca (Unipol Banca) con la quale perseguire non solo la strategia di Bancassurance (già in atto in altri casi nel mercato europeo ed italiano), ma anche e soprattutto di estendere il progetto alla Assurbanca (definita anche con il termine inglese AssurBanking); concetto nuovo, o quantomeno non ancora affinato a dovere, dal mercato stesso.

Nei primissimi anni del 2000 la mia Agenzia decide di sposare il progetto ed inizia un percorso nuovo, di integrazione vera e

consapevole, tra vendita di servizi assicurativi e collocamento di prodotti bancari standard; nel gennaio del 2005 i risultati di sviluppo commerciale e vendita ottenuti giustificheranno l'apertura di una Filiale Unipol Banca attigua ed integrata ai locali della mia Agenzia.

E' chiaro, quindi, che ho vissuto sulla mia pelle gli argomenti che tratterò in questo mio elaborato; vorrei però tentare di non portare la mia testimonianza personale per raggiungere lo scopo finale della mia tesi, ma seguire un percorso diverso che dovrebbe condurci alla stessa conclusione.

E la conclusione a cui questo mio elaborato vuole tendere, è quella che, se gestita in maniera proattiva, l'integrazione tra le due esperienze può essere vissuta dalla rete di intermediari assicurativi non come una minaccia ma come una importante opportunità.

1. Il fenomeno della “bancassurance”

1.1 Il fenomeno europeo di Bancassurance

Il termine bancassicurazione deriva dal neologismo francese “bancassurance” utilizzato per identificare il fenomeno di distribuzione di polizze assicurative per il tramite degli sportelli bancari . La bancassurance non è tuttavia soltanto questo ma una realtà molto più complessa che ha ridisegnato e caratterizzato gli aspetti organizzativi, commerciali e di logica di prodotto del mercato finanziario mondiale.

Il progressivo processo di globalizzazione dei mercati finanziari, anche per effetto dell’integrazione geografica in Europa, ha costituito uno stimolo importante al cambiamento di relazione tra settore assicurativo e bancario .

Tale modello è stato dominante in Francia , Spagna e Portogallo e poi seguito anche da Italia e Belgio.

Il risultato di questo nuovo modello si impone soprattutto nel mercato del ramo vita che in poco meno di dieci anni rappresenterà oltre il 65% della raccolta premi in Spagna , 60% in Francia, 50% in Belgio.¹

¹ Rapporto annuale EIOPA sulle assicurazioni europee 2017

La bancassurance nasce in Francia dove negli anni '80 le mutue agricole (in particolare il Credit Mutuel e il Credit Agricole), che controllano banche ed assicurazioni al fine di ampliare il ventaglio finanziario di prodotti da offrire ai propri associati, decidono di mettere in campo una sinergia di vendita tra i due settori.

L'esperienza non solo portò importanti sviluppi dal punto di vista finanziario - la creazione della Compagnia francese "Predica", impresa leader per la raccolta nel settore bancassicurativo risulta essere la conseguenza di questo successo² - ma segnò un momento di cambiamento sostanziale nell'intendere l'offerta da parte di molti istituti di credito francesi.

L'idea di vendere il prodotto assicurativo tramite canale bancario , produce per l'istituto di credito vantaggi oggettivi quali maggiore penetrazione nel mercato, maggiore fidelizzazione della clientela , maggiori ed ulteriori utili tratti dalla gestione del cliente.

E' chiaro che la sinergia tra i due settori industriali non si può definire un fatto assolutamente nuovo; ma attraverso l'esperienza della Bancassurance si cambia definitivamente la natura del rapporto.

² G.Cioccarelli "La bancassicurazione, il settore, le strategie e gli assetti organizzativi. Anno 1999

Infatti da sempre le banche sono state strumento di sostegno alla compagnie di assicurazioni per i flussi di cassa e per gli impegni del patrimonio, così come le compagnie sono da sempre erogatrici di servizi per la copertura dei rischi delle attività bancarie.

E' attraverso la bancassurance che cambia il tipo di rapporto: si attiva un processo integrazione operativa. Si comincia quindi a delineare sempre più, anche nel settore bancario, il "one stop shopping" figlio di quella cultura della globalizzazione commerciale e finanziaria che ha avuto una fortissima spinta proprio negli anni '80.

In più la scelta di cominciare a percorrere la via di una possibile vendita del prodotto assicurativo negli sportelli bancari , nasce anche dalla giusta percezione che l'ingresso nel settore assicurativo poteva rafforzare la propria attività di intermediazione . La banca ha di fatto sempre mantenuto un potere contrattuale prevalente in ragione della forza del profondo rapporto con la clientela; lo sportello bancario è in grado di offrire un vantaggio competitivo fondamentale grazie alla capillarità della propria rete sui territori.

Un ulteriore punto di forza è il costo di vendita e di amministrazione del prodotto assicurativo che risultano nettamente inferiori rispetto a quelli dei canali tradizionali.

Lo stadio di evoluzione di queste nuove relazioni appare differire da paese a paese ed in relazione alla morfologia dei mercati , alla differenza di cultura imprenditoriale ed alle differenti legislazioni.

Ma la iniziale spinta della Francia , che diede di fatto il via a tutti gli altri paesi, fu possibile anche perché negli anni '70 le autorità governative francesi avviarono una serie di riforme legislative che anticiparono persino le più moderne norme comunitarie³.

Fattori di successo furono, dunque, il contesto giuridico e gli strumenti fiscali che favorirono il risparmio individuale.

In Inghilterra invece assistiamo ad un percorso diverso anche perché il mercato dei servizi finanziari , nei primi anni '80 , ruotava attorno a tre principali categorie distinte tra loro : le banche , le building societies e le compagnie di assicurazioni.

Le compagnie assicurative inglesi presentavano uno dei sistemi distributivi più sofisticati al mondo. Utilizzavano canali di vendita diretta e canali con intermediari; ma anche per la Gran Bretagna l'evoluzione negli ultimi anni ha comportato un processo di globalizzazione operativa che ha condotto gli intermediari a perdere il

³ La regolamentazione comunitaria emanata con la seconda direttiva 89/646/CEE è giunta solo alla fine degli anni'80. <http://www.eur-lex.eu>

carattere specialistico che li contraddistingueva , proponendo prodotti di diversa struttura .

Tuttavia lo sviluppo della bancassurance in Inghilterra non ha consentito alle banche di crearsi uno spazio operativo importante come negli altri paesi europei.

Infatti nonostante il fenomeno abbia raggiunto tassi di penetrazione molto importanti in Francia , Spagna e Italia, altri paesi come l'Inghilterra hanno mantenuto un sistema distributivo diversificato.

Le banche non sono di fatto riuscite a penetrare il mercato assicurativo, raggiungendo quote di espansione mediamente del 10% .

Il mercato britannico ha confermato la sua diversità: infatti non solo le banche hanno perso terreno rispetto la sponda assicurativa , ma il canale predominante di broker ed intermediari in genere si è molto irrobustito dal punto di vista della penetrazione.

Un discorso particolare merita il mercato del Belgio che risultava, prima degli anni '80, strutturato sulla vendita di prodotti per mezzo di agenti indipendenti che non incrociavano il prodotto bancario con quello assicurativo.

Sulla spinta dell'esempio della Francia verso la metà degli anni '80 il modello belga si orientò verso la formazione di veri e propri

conglomerati di finanza globale mediante l'intervento importante di capitali esteri .

Gli investimenti di compagnie assicurative straniere , molto spesso provenienti dal Lussemburgo, sostennero la bancassurance belga soprattutto nello sviluppo del ramo vita; infatti i primi cinque gruppi finanziari del mercato belga provengono , ancora oggi, dall'ambiente della bancassurance.

E' significativa l'esperienza belga in quanto ha presentato storicamente più elementi di concorrenza che di integrazione tra i due settori; la normativa di vigilanza che disciplina le due attività vietava di fatto alle banche la partecipazione nelle compagnie assicurative , pur consentendo ad entrambi la possibilità di fornire alcuni identici servizi finanziari.

Oggi invece la normativa prevede la possibilità di alleanza e collaborazione per cui, negli ultimi anni, le operazioni di bancassurance in Belgio si sono rapidamente susseguite ed ancora ci si attende un ulteriore importante sviluppo del canale.

La maggior parte delle banche ha messo in campo accordi con compagnie di assicurazione ed hanno assunto, soprattutto nel ramo vita , posizioni di rilievo nel mercato.

Più modesta è invece , come in altri paesi europei , la crescita nel ramo danni.

In Germania la bancassurance si è sviluppata soprattutto attraverso accordi distributivi e cooperativi. Il sistema bancassicurativo tedesco è certamente meno sviluppato rispetto quello francese e vede la sua comparsa già all'inizio del secolo per rispondere alla necessità di incrementare i carenti capitali delle imprese stesse .

Nel 1989 la Deutsche Bank costituì la propria compagnia di assicurazioni : la “Lebensversicherung der Deutschen Bank”⁴, che ebbe immediatamente tassi di crescita molto alti sin dalla sua creazione ; questo creò un vero successo nell'ambiente normativo ed economico che circondava questo tipo di strategie innovative , tanto che la Deutsche Bank fu stimolata ad espandersi ulteriormente.

L'orientamento conservativo circa lo sviluppo della bancassurance ha però di fatto frenato molto il processo in Germania, rispetto per esempio quanto accaduto in Francia.

⁴ T.C. Hoschka “Bancassurance in Europe”-1994

1.2 Il contesto socio-economico

Come precedentemente detto, negli ultimi tre decenni gli equilibri dei mercati finanziari sono stati scossi da cambiamenti strutturali , che hanno dato vita al processo di integrazione tra il settore bancario e quello assicurativo e che hanno reso sempre meno evidente la tradizionale linea di demarcazione fra le due attività.

A ciò ha contribuito un insieme di fattori , sia normativi sia economici; in primo luogo sono state rimosse alcune barriere normative (deregulation) che avevano imposto una rigida divisione tra attività finanziarie ed assicurative; in secondo luogo il processo di globalizzazione ed internazionalizzazione in corso, ha spinto i legislatori dei più importanti paesi europei a rinnovarsi per fronteggiare al meglio la creazione di un unico mercato europeo; in terzo luogo, le rinnovate esigenze dei consumatori che hanno cambiato la loro idea di struttura del risparmio e che ha fortemente influenzato l'offerta degli intermediari finanziari.

Il concetto di finanza globale è inteso oggi come una interconnessione tra vari settori (nel nostro caso, bancario ed assicurativo) e si concretizza in uno sfruttamento evoluto dei canali di distribuzione; in

questa ottica l'offerta finale permette di sfruttare effetti sinergici notevoli.

“In sostanza la finanza globale non è altro che una vasta offerta di servizi finanziari, non forzatamente esaustiva, proposti da un istituto finanziario o da un'unione di operatori di servizi finanziari.”⁵

Questo è il motivo per cui ci si è avviati verso una progressiva internazionalizzazione ed una crescente liberalizzazione.

Inoltre negli ultimi decenni la diversificazione è diventata una delle prerogative principali da parte delle imprese che si spingevano ad investire in attività che esulavano dal proprio “core business”.

La diversificazione viene spesso trattata in manuali di economia a proposito di processi di crescita delle imprese.

Ansoff, nel 1965, afferma che “la crescita di un'impresa può prendere essenzialmente due direzioni: l'espansione pura e semplice o la diversificazione”⁶. L'autore interpreta la diversificazione dell'impresa come una scelta strategica in base alla quale essa decide di ampliare le proprie aree di attività sviluppando nuovi prodotti.

⁵ C.Ravara, “Finanza globale, non nuova ma assai promettente” 1999

⁶ Ansoff “Corporate strategy” - 1965

Tutto ciò non esulava dalla letteratura bancaria e dalla strategia degli istituti di credito, in quanto le banche si trovarono a dover far fronte una serie di problemi derivanti dalla perdita di competitività dell'attività classica; a questo si aggiunse la necessità di compensare la diminuzione dei margini di interesse dovuta alla crescente concorrenza ed a dinamiche del mercato e della sua globalizzazione.

Il riposizionamento con relativa diversificazione intrapreso dalle aziende creditizie, rappresentò una scelta strategica obbligata per poter conservare un vantaggio competitivo.

Un ruolo fondamentale in questo processo è stato svolto dall'innovazione delle tecnologie e della informazione; l'information technology ha portato notevoli cambiamenti ed ha influenzato in maniera decisiva il mercato finanziario e la possibilità di mettere in atto la diversificazione delle strategie.

L'innovazione dei servizi ed i progressi tecnologici hanno quindi modificato le condizioni del campo finanziario ed assicurativo; nello stesso tempo , l'introduzione dell'euro ha dato un notevole impulso

all'integrazione dei mercati monetari ed ha offerto agli operatori del settore di beneficiare di sistemi aperti e competitivi.⁷

1.3 L'esperienza italiana nello sviluppo della bancassurance

In Italia negli anni '80 la bancassurance non esisteva ancora quale fenomeno rilevante, data una situazione di staticità del mercato finanziario ed a causa di normative nazionali che erano state molto restrittive in tal senso; ma già a partire dal 1990, il fenomeno ha subito un rapido sviluppo grazie alla deregolamentazione, ad un decreto ministeriale che autorizzava le banche a detenere partecipazioni nelle compagnie assicurative e soprattutto grazie all'integrazione dei mercati in ambito europeo.

Il contemporaneo mutamento delle condizioni in cui banche ed assicurazioni operarono in quel periodo, favorì il decollo della bancassurance in Italia; infatti per le banche la diminuzione dei margini finanziari e per le compagnie di assicurazione l'adeguamento alle normative comunitarie di liberalizzazione dei mercati, portarono

⁷ G. Sacerdoti "L'evoluzione del quadro comunitario : la distribuzione dei prodotti assicurativo- finanziari", 2000

alla necessità di aumentare la produttività di entrambi gli operatori di mercato.

In Italia le prime forme di collaborazione tra banche ed assicurazioni sono avvenute con accordi di tipo semplice e poco articolato, ponendosi quasi sempre con un approccio al mercato di tipo “tattico”.

I cambiamenti imposti dalla forte rincorsa alla globalizzazione dei mercati, soprattutto nei primi anni '90, hanno poi di fatto cambiato l'approccio al progetto di bancassurance, creando tra le due entità integrazioni di tipo non solo tattico ma soprattutto “strategico”.

Banche ed assicurazioni iniziarono, di conseguenza, ad avviare rapporti di partnership sempre più stretti in cui le banche fornirono il canale distributivo per vendere prodotti assicurativi, in un primo momento votati più al finanziario piuttosto che ai prodotti classici.

La BNL e la Monte dei Paschi di Siena hanno scelto di creare le proprie compagnie di assicurazione, mentre altri istituti hanno scelto la forma di cooperazione con compagnie di assicurazioni già sul mercato.

Già nel 1993 il peso complessivo nel ramo vita assunto dalla bancassurance era superiore al 10%.⁸

Negli anni 1998 e 1999, sul ramo vita, si verificarono i primi due sorpassi della bancassurance rispetto altri canali distributivi dapprima in termini di nuova produzione e poi in termini di raccolta premi e di conseguente fatturato.

Possiamo affermare che in Italia il fenomeno si è caratterizzato per la rapidità del suo sviluppo: osserviamo che la quota di mercato della bancassurance è passata nel ramo vita dall'8% nel 1992, al 50% nel 2002 (pari ad oltre il 60% della nuova produzione vita soprattutto di polizza "Index Linked" ed "Unit Linked").

"L'esperienza italiana è stata ed è tuttora un fenomeno di rilievo ed unico nei mercati assicurativi sviluppati e che nonostante si sia riferita alla esperienza francese , essa ha assunto caratteristiche qualitative in un continuum di fasi di sviluppo"⁹

⁸ Solari L. "La complessità istituzionale dell'emergere della bancassicurazione", 1998

⁹ Battista – Anzanello "La bancassicurazione : il caso italiano" , 2000

1.4 Forme organizzative della bancassurance

Come detto la bancassurance risulta essere un fenomeno ancora abbastanza giovane e molto dinamico che ha assunto assetti e modelli organizzativi diversi in un lasso di tempo assai breve.

I primi modelli di bancassurance sembravano attori di uno stesso mercato che agivano però senza una precisa strategia sviluppando di volta in volta accordi commerciali di partnership anche temporanei, non alterando gli stabili equilibri di mercato e non integrandosi mai; ogni realtà continuava sostanzialmente la propria attività in maniera tradizionale.

Una fase statica che avrebbe invece subito, nelle epoche successive, una evoluzione del modello ad una velocità tale - anche in risposta alle dinamiche evolutive dei mercati - che avrebbe creato un periodo di transizione e di apprendistato abbastanza lungo e critico: erano gli anni del “pionierismo” del fenomeno della bancassurance in Italia.

Furono le banche a trainare fortemente la successiva fase di sviluppo, manifestando un dinamismo strutturale crescente, in risposta anche al cambiamento dell’environment finanziario nazionale e globale.

Le banche reagirono alla complessiva diminuzione del margine finanziario e vollero aumentare la valorizzazione della vendita dei

propri canali distributivi ed il flusso per ricavi da servizi (tra questi i servizi assicurativi).

Nello stesso tempo il mercato assicurativo era in forte crescita sviluppando volumi sempre maggiori e margini di elevatissimo potenziale; in questo contesto nascono le prime forme di partnership più consapevoli tra banche e assicurazioni.

La bancassurance diviene una attività in un'ottica di collaborazione strategica cambiando anche la dimensione del business e la sua importanza.

La relazione tra le due entità divennero vere e proprie partnership integrate : non soltanto le banche ponevano a disposizione dei partner le proprie reti distributive per il collocamento del prodotto assicurativo , ma le compagnie diventano importanti clienti delle banche e molto spesso sostenitrici delle strategie azionarie.

E' interessante osservare come, in questa fase , la gestione operativa veniva affidata a personale di chiara provenienza assicurativa (maggiore conoscenza della costruzione del prodotto), mentre la gestione finanziaria veniva affidata a personale di provenienza bancaria.

Nella realizzazione di tale operatività i due partner poterono beneficiare della tendenza dei risparmiatori a orientarsi verso forme di investimento misto finanziario-assicurativo , spesso incentivato sul piano fiscale.

Inizia così una fase che è quella di consolidamento della integrazione e della partnership ancora più forte, che caratterizzerà il riassetto organizzativo del sistema.

Tra compagnie e banche il legame divenne sempre più stretto e le relazioni sempre più strategiche, diventando agli occhi del cliente , sempre più un complesso integrato.

Alla fine degli anni '90 il flusso partecipativo non avvenne più in maniera unilaterale (da banca a compagnia) ma anche viceversa.

Alcune compagnie di assicurazione crearono nuove banche nell'ambito delle proprie strutture di gruppo: la prima fu Rasbank nel 1988 eseguita a ruota, ma in tempi più recenti da Unipol Banca e da Banca Generali.

2. Evoluzione da bancassurance a assurbanca

2.1 L'evoluzione del settore assicurativo

In questi ultimi anni il settore assicurativo è stato investito da sostanziali cambiamenti come d'altronde quello finanziario.

La crescita esponenziale del ramo vita, per esempio, oltre che alle mutate esigenze di risparmio dei consumatori, è stata possibile grazie anche a fattori demografici ed al cambiamento di percezione delle esigenze della globalizzazione del mercato e del fabbisogno del risparmio.

L'allungamento delle aspettative di vita umana e la conseguente crescita di età media della popolazione hanno creato un disallineamento al sistema pensionistico pubblico, che si è trovato a dovere affrontare un aumento dei fabbisogni finanziari accompagnato da una diminuzione del numero dei contribuenti e delle somme da poter accantonare ed investire.

Questo fenomeno ha spinto i cittadini contribuenti a valutare seriamente diverse forme integrative pensionistiche e di previdenza privata da affiancare a quella pubblica.

Inoltre le aspettative di benessere e di crescita hanno maturato nei cittadini risparmiatori un inedito interesse verso forme di risparmio a lungo termine, accompagnati da agevolazioni fiscali non indifferenti.

Le prospettive di crescita del comparto vita lo hanno reso particolarmente appetibile agli occhi di tutti gli intermediari anche non solo assicurativi ed ha accresciuto la pressione competitiva tra le stesse imprese assicurative ma anche con nuovi competitori come gli istituti bancari.

L'emergere quindi della bancassurance è stato uno dei fattori determinanti per l'aumento della pressione della competizione di quel segmento di mercato.

Analizzando le cinque forze competitive in gioco nel settore assicurativo si può valutare quanto la pressione concorrenziale e l'impatto che ha avuto sul settore:¹⁰

- Fornitori: lo sviluppo dei mercati finanziari ha migliorato le capacità di gestione finanziaria. L'evoluzione sul piano normativo ha introdotto nuovi operatori nel mercato finanziario¹¹. La pressione indotta dalle nuove figure concorrenziali, quali banche e SIM come

¹⁰ Solari L. "L'evoluzione del settore assicurativo e l'impatto della bancassicurazione"

¹¹ Sacerdoti G. "Evoluzione della finanza e distribuzione assicurativa"

anche gli istituti postali, ha stimolato la ricerca di strategie innovative in grado di sostenere vantaggi competitivi duraturi.

- Clienti: hanno acquisito maggiore conoscenza dei prodotti assicurativi e maggiore dimestichezza nella analisi dell'offerta.
- Produttori di beni sostitutivi: la dinamica di innovazione e della consapevolezza dei consumatori aiuta la forte accelerata della crescita di quote di mercato di nuovi operatori quali banche e poste che utilizzano canali di distribuzione più economici e che di fatto sfidano il settore assicurativo attraverso nuovi servizi e prodotti border line che incrociano risparmio , investimento e sicurezza , costringendo le compagnie assicurative a rivedere e rimodulare le proprie offerte verso i clienti.
- Potenziali nuovi entranti: la dinamica del settore assicurativo è stata caratterizzata dall'ingresso delle bancassicurazioni e delle compagnie estere. La bancassurance assume sempre più la connotazione di concorrente primario per le compagnie di assicurazione.
- Le altre imprese nel settore: la bancassurance ha quindi avuto un grosso impatto nel settore assicurativo, che ha dovuto investire su

un cambiamento radicale. Il settore assicurativo deve ora quindi affrontare il nuovo rischio di una profonda mutazione, sia dal punto di vista della domanda sia di quello dell'offerta¹². La situazione oligopolistica su cui le imprese assicurative potevano contare in precedenza, è mutata radicalmente. Le compagnie hanno dovuto rielaborare velocemente strategie competitive in grado di affrontare questo mutamento del mercato concorrenziale mantenendo una elevata efficienza (soprattutto dal punto di vista dei costi) del proprio “core business” , sviluppando strutture caratterizzate da un forte orientamento verso il cliente . Quest'ultimo , e la sua soddisfazione, sono il punto focale da cui deve partire tutto il processo strategico, ed è in relazione di tutto ciò che le compagnie di assicurazione hanno ricercato nuove forme di comunicazione ed hanno sviluppato strategie innovative , tra le quali l'assurbanca.

¹² Varaldo R. “I rapporti banche – assicurazioni, nella prospettiva del gruppo polifunzionale”

2.2 Assurbanca

Attraverso un comunicato apparso in Gazzetta Ufficiale , nel 1999, la banca d'Italia permise alle compagnie assicurative la vendita , tramite la propria rete agenziale , di un'ampia gamma di prodotti bancari.

“....Negli anni la crescente concorrenza tra intermediari e la aumentata richiesta di servizi a domicilio da parte della clientela hanno condotto le banche a sviluppare l'operatività fuori sede e a ricercare canali distributivi alternativi. Tenuto conto dell'evoluzione degli assetti organizzativi della banca e l'esigenza di sfruttare le sinergie derivanti da legami di gruppi o partecipativi con altri intermediari , si ritiene opportuno modificare le attuali disposizioni di vigilanza in materia di attività bancaria fuori sede; in particolare viene ampliato il novero dei soggetti, mediante i quali le banche possono collocare i propri prodotti....Le banche possono , quindi, collocare i propri prodotti , al di fuori delle succursali, anche mediante imprese ed enti di assicurazione ed i rispettivi agenti assicurativi, sulla base di apposita convenzione fra la banca e l'impresa di assicurazione. La convenzione dovrà limitare l'operatività degli agenti o dei dipendenti

assicurativi a prodotti standardizzati, ossia caratterizzati da modelli contrattuali predefiniti dalla banca con clausole non modificabili....inoltre le assicurazioni o gli agenti assicurativi non devono avere un potere dispositivo o conclusivo nei confronti della banca”.¹³

Il relativo riconoscimento della legittimità per imprese ed agenti assicurativi di distribuire prodotti bancari ha dato il via, di fatto, al fenomeno di “assurbanca”.

Per altro , la costruzione del modello del comunicato sembra riprendere , nei tratti essenziali , la circolare ISVAP 241/95 “sulla distribuzione dei prodotti assicurativi tramite aziende di credito”.

Il comunicato inoltra regola non solo la definizione dei rapporti tra la banca e i distributori mediante apposita convenzione, ma elenca anche i presupposti oggettivi della distribuzione fuori sede.

Riguardo il primo aspetto, le banche possono procedere alla collocazione di prodotti mediante accordi con imprese di assicurazione e i rispettivi agenti, solo dopo aver definito l’intelaiatura delle condizioni dell’offerta tramite apposita convenzione.

¹³ G.U. del 2 febbraio 1999 nr. 26 pag. 75

Riguardo invece il secondo aspetto , il comunicato definisce che l'offerta fuori sede può riguardare esclusivamente prodotti standardizzati, non modificabili nelle clausole da parte della rete diversa dalla banca.

Anche in questo caso , come in quello della distribuzione dei prodotti assicurativi da parte delle banche, la chiave di lettura risulta essere quella della tutela del contraente/consumatore.

2.3 Strategie innovative

Come già detto la risposta delle compagnie assicurative all'affermarsi del fenomeno di bancassurance, e più in generale, al delinearsi di forme di finanza globale, si è concretizzata con una evoluzione di percorsi strategici scelti di volta in volta.

Durante gli anni '80 , quando le banche cominciarono a distribuire prodotti assicurativi, si instaurò un tale rapporto di partnership con le compagnie, tale da produrre notevoli benefici di bilancio per queste ultime; infatti l'uso delle banche come interfaccia con il cliente ha permesso alle assicurazioni di distribuire propri prodotti a costi vantaggiosi , tramite un canale molto consolidato.

Così le compagnie si sono viste costrette ad attuare in tempi brevi una trasformazione della loro politica distributiva in una logica di marketing multicanale offrendo i propri prodotti anche attraverso una rete non tradizionale.

Ma dopo avere acquisito il know-how del partner assicurativo, gli istituti bancari iniziarono a fare a meno del supporto delle compagnie tradizionali, creando le proprie imprese di assicurazione e distribuendo i prodotti attraverso le loro filiali¹⁴; in questa situazione le compagnie di assicurazione , pian piano , si trovarono non solo a dover affrontare la perdita di un canale distributivo così importante , ma anche e soprattutto la concorrenza del progetto della bancassurance.

Per far fronte a questa nuova sfida , le compagnie attuarono un nuovo disegno strategico rafforzandosi nel proprio “core business” diversificando il più possibile i portafogli gestiti, per realizzare economie di costo e ridurre la sinistrosità. Inoltre, al fine di adeguare i processi di gestione ai cambiamenti del mercato, le compagnie hanno prestato, in quel frangente, grande attenzione alle variabili

¹⁴ Dinenis – Nurullah , “Bankers as insurers: the european prospective”, 1999

dimensionali ed alla possibilità di realizzare economie di scala e di scopo.

La formazione di grandi gruppi assicurativi , attraverso fusioni ed acquisizioni, ha segnato l'inizio di un processo di riorganizzazione dell'intero settore assicurativo.

Negli ultimi tempi, inoltre , le compagnie assicurative, considerando che si è ridotta la divisione tra finanza e ramo vita, hanno investito fortemente nel campo finanziario puro arricchendo i loro prodotti con caratteristiche e componenti finanziarie.

Le affinità di questo nuovo trend con la gestione assicurativa, hanno spinto le compagnie ad entrare in alcuni comparti del settore dei servizi finanziari , tra cui quello dei fondi comuni di investimento, ed a investire su reti di vendita specializzate (società di asset management), per poi strutturare una risposta concreta alla concorrenza della bancassurance, cominciando a distribuire prodotti bancari semplici; il naturale passo successivo fu costituire banche proprie.

La constatazione che chi gestisce la liquidità della clientela gode di un vantaggio competitivo, ha spinto ulteriormente le imprese assicurative verso le prime forme di assurbanca.

2.4 Rischi della diversificazione

I percorsi intrapresi dalle imprese di assicurazione nel settore bancario devono essere valutati con grande attenzione dalle compagnie, perché i vantaggi che possono derivare dalle economie di scala e di scopo potrebbero risultare minori dei rischi collegati all'attuazione delle stesse.

In effetti la possibilità di attuare economie di scopo , che si traduce nella volontà di produrre più beni ad un costo congiunto inferiore a quello necessario normalmente, risulta essere un fattore molto rilevante per intraprendere la scelta della diversificazione anche per le compagnie di assicurazioni.

Queste economie di costo appaiono collegate ai fattori dimensionali in quanto solo le imprese più grandi potranno offrire una gamma di servizi più completa; l'impresa di assicurazione dal canto suo potendo operare su una gamma di prodotti più ampia può ottimizzare l'uso delle risorse tramite la loro ricollocazione interna.

Ma la valutazione delle economie di scopo è piuttosto complessa: generalmente questo tipo di economie possono derivare dalla condivisione di diverse categorie di costi, quali le spese relative al

sistema informatico, quelle della rete di vendita o ancora quelle inerenti la gestione del portafoglio e degli investimenti.

La complementarità del consumo si concretizza in una riduzione dei costi di ricerca e di transazione per il cliente, il quale dal suo punto di vista trova una maggiore convenienza nel disporre di un unico referente in grado di soddisfare tutte le sue esigenze.

Secondo Mottura all'origine del fenomeno della diversificazione è possibile individuare la disponibilità dei fattori produttivi in eccesso rispetto alle esigenze la capacità delle imprese di riconvertirli, in modo efficace ed efficiente, in nuovi processi produttivi.¹⁵

Ma se la crescita dimensionale e la diversificazione non sono supportate da serie e valide strategie, esiste il rischio che si verifichino diseconomie derivanti , nel nostro caso , da costi amministrativi e di coordinamento di una gamma produttiva più vasta; potrebbe accadere infatti che le compagnie di assicurazioni che normalmente erano concentrate sulla produzione di pochi prodotti specifici che venivano progettati in modo più accurato ed attento , ottenendo quindi livelli

¹⁵ Mottura P. "Diversificazione e organizzazione dei gruppi creditizi"
- 1996

qualitativi superiori, non ottengano gli stessi risultati con la produzione di una offerta di prodotti più ampia.

Risulta, quindi, determinante ai fini dell'analisi dell'efficienza della diversificazione, l'impatto che la dimensione ha generato in termini di economie di produzione congiunta, di effetti sinergici e di potere di mercato. La presenza di un vantaggio di costo correlato alla produzione congiunta di due o più prodotti diversi può infatti tradursi in un superiore vantaggio della diversificazione produttiva rispetto alla scelta di specializzazione.

In più, il rischio demografico e quello derivante dalla casualità dei sinistri o dai possibili errori di previsione, sottopongono le compagnie ad un maggior pericolo di bilancio .

Dal punto di vista delle compagnie la decisione di intraprendere il percorso bancario risultava conveniente , dato che grazie alla bassa correlazione esistente tra i rischi tipici dei due settori, la diversificazione aveva l'effetto di ridurre quello riconducibile solo all'intermediario assicurativo.

2.5 Esperienze di assurbanca

Le diverse esperienze di assurbanca (o assurbanking) mostrano che ormai in Europa le assicurazioni stanno sempre di più invadendo il campo bancario , per i motivi delineati nei paragrafi precedenti : offrire ai loro clienti una gamma completa di prodotti integrati assicurati/bancari/finanziari, e per rispondere alla fortissima concorrenza della bancassurance.

Le compagnie si sono strutturate sia costituendo banche proprie sia tramite l'acquisto di banche già esistenti.

In Italia esperienza è di fatto molto recente dato che in altri paesi si è cominciato a sperimentare il progetto già dagli anni '80.

La Francia fornisce degli esempi particolarmente interessanti: il percorso di assurfinace intrapreso dalla Assurances Generales de France (AGF), uno dei maggiori gruppi assicurativi francesi che ha implementato il proprio catalogo prodotti, integrandoli con prodotti prevalentemente di natura finanziaria , usando la vendita diretta dal proprio canale agenziale.

Un'altra compagnia di assicurazione francese che ha investito nello stesso settore è la GAN che già nel 1985 acquisì il 34% delle quote del

gruppo bancario CIC e nel 1991 ne controllava l'80%; più recentemente anche AXA ha sviluppato la sua strategia di assurfinance.

In Inghilterra , invece, mentre la Pearl Assurance istituiva un servizio di telephone banking, la compagnia Prudential acquisiva una piccola banca nel 1989 e nel 1996 otteneva la licenza dalla Banca di Inghilterra per vendere conti correnti e mutui attraverso la propria rete. In Spagna la Mapfre acquisì il Banco de Inversion Herrero nel 1989, mentre in Germania il gruppo Aachener und Münchener acquistò la maggioranza della Bank für Gemeinwirtschaft nel 1987.

L'Italia si affaccia alla assurbanca in tempi più recenti, tramite l'interessamento al progetto dei più importanti gruppi assicurativi italiani: Reale Mutua , Generali , Ras , Sai ed Unipol (oggi confluite nel gruppo UnipolSai) sono state le prime imprese a creare le proprie banche dei loro gruppi.

Quella della Reale Mutua è un'esperienza molto interessante all'interno dello scenario italiano: la Banca Reale nasce il 01/01/2000, avendo ottenuto l'autorizzazione dalla Banca d'Italia nel Dicembre 1999, ma diviene operativa nel maggio del 2000.

Lo scopo iniziale era naturalmente quello di integrare i prodotti assicurativi dei clienti del gruppo Reale Mutua con servizi finanziari e bancari; parte esclusivamente come banca telematica , sfruttando sofisticati livelli di tecnologia informatica , per poi evolversi in una banca un po' più fisica aprendo vari punti vendita sul territorio italiano , alcuni all'interno delle agenzie di assicurazione.

Altra importante esperienza è quella di Banca Generali che , creata nel 1997 da Assicurazioni Generali, parte anch'essa da una impostazione di banca virtuale per poi evolversi nel tempo in banca sia virtuale sia fisica , con possibilità per la clientela di acquistare i prodotti tramite la rete di promotori finanziari, e delle reti agenziali del gruppo Generali.

Ras è stata una delle prime ad effettuare questa scelta strategica: nel 1970 crea Dival Ras Servizi Finanziari Sim, società con ampio raggio di azione nel settore bancario, finanziario e previdenziale.

Già nel 1975 proponeva ai propri clienti un prodotto che abbinava finanza ed assicurazione.

Nel 1984 il gruppo Allianz, uno dei principali attori nel panorama finanziario europeo, è entrato nel capitale azionario della compagnia e ne ha assunto successivamente il controllo; con il gruppo tedesco , Ras sperimenta continue sinergie ed esperienze sul mercato internazionale

che la portano alla decisione di fondare, nel 1989, Rasbank che nel 1995 diventò la prima banca telefonica, senza sportelli, per l'offerta dei servizi bancari e di investimento a distanza.

Nel 1999 Ras avviò il progetto di bancarizzazione della sua rete agenziale e nel 2000 finalmente si è assistito allo sviluppo di una vera banca multicanale.

La Sai (Società Assicurativa Industriale) nasce nel 1921 su iniziativa di un gruppo di imprenditori del settore tessile e dell'impresa autonomistica FIAT. Dagli anni '50 in poi il pacchetto azionario passò tra vari gruppi di azionisti di maggioranza ,che alternarono le vicende organizzative, strutturale e commerciali della SAI.

Il cambiamento decisivo avvenne nel 1984 per mano dell'Ing. Ligresti che assunse la guida della compagnia attraverso il controllo del sindacato degli azionisti, revisionano in maniera globale le strategie: il risultato fu un nuovo modello di organizzazione incentrato su cliente e prodotto. Dagli anni '90 in poi si dedicò a creare importanti partnership con gruppi finanziari e bancari. Nel 1992 Ligresti chiude un accordo di collaborazione con Monte Dei Paschi di Siena che durerà fino al 2001. Al 1995 risale invece il patto di collaborazione con Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza , e Cassa di Risparmio di

Raggio Emilia . Finalmente nel 2000, l'accordo tra Sai e Società Generale creò le premesse per la nascita di Banca Sai che puntava direttamente alla multicanalità integrata con la rete di agenzie SAI; nel gennaio 2001 arriva l'autorizzazione della Banca d'Italia.

Dell'esperienza di Unipol parlerò dettagliatamente nel capitolo successivo.

3. Il caso Unipol

3.1 Storia di Unipol e la nascita di Unipol Banca

Il gruppo finanziario Unipol ha una storia relativamente recente: nacque nell'agosto del 1962 a Vallombrosa, con l'idea di riunire in un unico soggetto l'allora ampio portafoglio di attività assicurative appartenente alla Lega delle Cooperative, alla lega Nazionale e alla Federcoop di Bologna.

L'occasione per la creazione del soggetto si presenta con la proposta di acquisto di una piccola compagnia di assicurazioni già autorizzata dall'Isvap ma non ancora esercitante, l'Unipol (appartenente alla famiglia Buglione, proprietaria della casa automobilistica Lancia).

Il marchio della compagnia rispondeva ad una strategia di marketing ben precisa della Lancia: in quel periodo la polizza RCA non era obbligatoria e veniva offerta, come omaggio, agli acquirenti di un'autovettura : lo slogan della compagnia recitava precisamente "Unica Polizza" da cui il nome della compagnia Unipol.

Nel 1963 la Lega delle Cooperative accetta che la Federcoop di Bologna, insieme ad altre Cooperative bolognesi ed emiliane,

acquisisca il controllo dell'Unipol, con conseguente immediata apertura di varie agenzie nel centro-nord Italia.

Comincia così la crescita che nel 1965 porta già ad importanti volumi di raccolta premi.

Tra varie vicissitudini, in contesti storici di forte crescita e concorrenza ma anche di cambiamenti epocali, tra momenti di crisi alternati a forte crescite dimensionali (figlie anche di alleanze strategiche molto spesso legate mondo cooperativo italiano ed internazionale), si arriva fino alla fine degli anni '70, anni in cui lo sviluppo molto rapido della Unipol deve fare i conti con una crisi di crescita dovuta ad una sottocapitalizzazione dell'impresa, con costi di gestione superiori alla media ed un gruppo dirigente in oggettiva difficoltà ad ottimizzare la gestione aziendale.

Lo sviluppo e la crescita continuano e nella prima metà degli anni '80 Unipol Assicurazioni entra a far parte dei primi 10 gruppi assicurativi italiani.

Erano gli anni in cui il management aziendale aveva sviluppato un nuovo modello operativo, mantenendo un atteggiamento di mediazione tra i principi cooperativi e le leggi di mercato, e trovando nello strumento della quotazione in borsa, la risposta alla esigenza di

dotarsi di mezzi patrimoniali adeguati ai propri progetti di investimento.

La quotazione in borsa è iniziata nel 1990, dapprima con la collocazione sul mercato delle azioni privilegiate e successivamente delle azioni ordinarie.

“Dopo le privilegiate, hanno fatto il loro debutto in borsa anche le Unipol ordinarie con un prezzo di listino di 25.800 Lire. Unipol , sesta compagnia di assicurazioni italiana, è l’espressione del movimento cooperativo e delle organizzazioni sindacali e professionali. I primi azionisti sono la Unipol Finanziaria di Bologna con il 59,57% , la tedesca Volksfuersorge con l’11,54%, la Fincooper di Bologna con il 6,56% e le organizzazioni sindacali con il 6,52% del capitale”.¹⁶

Negli anni '90 il management aziendale è coinvolto in un processo di profondo rinnovamento, inserendo nuove figure nelle cariche di Presidente , Amministratore Delegato, Vice Presidente e Direttore Generale, che hanno dato una forte spinta ad implementare ed elaborare nuove strategie commerciali, gestionali e di crescita , che porteranno il Gruppo Unipol agli importanti risultati degli anni

¹⁶ Archivio storico di “La repubblica” – 26/01/1990

seguenti; sono gli anni di Giovanni Consorte ed Ivano Sacchetti , ma anche della carica di Presidente Onorario di Enea Mazzoli.

Alla fine di quegli anni Unipol sviluppa inoltre forti relazioni con il sistema bancario e dà avvio alla nuova strategia di integrazione tra banca e assicurazione.

La prima esperienza di bancassurance risale quindi ai primi anni novanta con la società Noricum Vita; ma è nel 1998 che Unipol acquisisce la Banca dell'Economia Cooperativa (BANEC), che viene rinominata Unipol Banca e che risulterà il primo vero passo all'evoluzione del modello bancassicurativo del gruppo.

La fine degli anni '90 ed i primi anni del 2000 sono quelli votati ad ulteriore espansione del gruppo , con acquisizione di altre compagnie assicurative (Meie , Aurora, Navale, BNL Vita), che portano il numero dei clienti a quattro milioni circa ed al quarto posto nella classifica delle compagnie italiane per volumi.

Nel 2003 acquisisce il gruppo Winterthur Italia dal Credite Suisse e diventa il terzo gruppo più importante del paese con il 9,6% della raccolta premi del mercato italiano.

Nel 2004 però la compagnia viene coinvolta nello scandalo soprannominato “bancopoli” che parte dal lancio dell'OPA da parte di

Unipol su BNL (scalata poi non autorizzata da Banca d'Italia) e che portò alle dimissioni non solo di Antonio Fazio (l'allora Governatore di Banca d'Italia) ma anche dei vertici del management di Unipol (Consorte verrà sostituito da Carlo Salvatori il 30 Giugno del 2006).

Il 2006 , quindi diventa un anno di vera svolta per Unipol che, a partire dal cambiamento radicale del proprio gruppo dirigente, ha dovuto ripianificare sia le strategie , sia le attività di gestione , sia le politiche commerciali.

Il piano industriale 2006-2009 fu ridefinito in particolare sotto un'ottica di sviluppo e potenziamento del settore bancario mediante l'ampliamento della rete distributiva e l'apertura di ulteriori 150 filiali di Unipol Banca.

La previsione del periodo prevedeva la triplicazione dei margini di profittabilità del settore banca che avevano, sino ad allora , una incidenza marginale nel bilancio aziendale.

Obiettivo del gruppo era quello di valorizzare il patrimonio di milioni di clienti , potenziando l'integrazione del business assicurativo e bancario.

Dal raggiungimento di tali obiettivi, il gruppo Unipol si attendeva un miglioramento del ROE del 14% stimato alla fine del piano industriale sopracitato.

Nella fattispecie, nel comparto bancario, Unipol Banca ha proseguito la strategia di espansione della rete di vendita raggiungendo a giugno 2007 la quota di 273 filiali, delle quali 157 operanti nel settore bancassurance , ma anche e soprattutto nella innovazione del progetto assurbanca , dato che molte di esse erano intergrate fisicamente con altrettante agenzie assicurative; nelle restanti filiali l'attività assicurativa era svolta nelle agenzie situate nelle vicinanze delle filiali stesse.

Le filiali integrate alle agenzie di assicurazioni rappresentano un reale elemento di originalità nel panorama bancario: seppur fosse stata prevista la separazione tra i due ambienti (per una normativa di sicurezza della Banca d'Italia), di fatto l'erogazione dei servizi assicurativi , bancari e di gestione del risparmio si concentra in un unico punto vendita , massimizzando la presenza e le visibilità del gruppo.

Le attività bancarie insieme a quelle assicurative saranno oggetto di innovazione ed originalità uniche nel panorama italiano, integrando

spesso in una unica offerta , ad esempio , polizza RCA e conto corrente bancario.

Appare fondamentale specificare come avvenne il coordinamento tra le varie fasi del processo produttivo legato al progetto bancassurance/assurbanca nel gruppo Unipol; i livelli di eccellenza raggiunti dallo sviluppo dell'IT (information technology) sono sotto gli occhi dell'intero mercato assicurativo/finanziario.

Nel settore bancassicurativo di Unipol è risultato fondamentale il fatto apparentemente semplice di allineare a livello informatico il CED (centro di elaborazione dati) dei portafogli clienti delle filiali e della compagnia di assicurazione.

Innanzitutto appare chiaro che non tutte le informazioni devono essere condivise; ciò che risulta indispensabile è che quelli che siano condivisi siano dati corretti, affidabili e che arrivino con la giusta tempestività.

In questo senso, il rapporto tra Unipol Assicurazioni (poi UnipolSai Assicurazioni) e Unipol Banca appare rivoluzionario e tecnologicamente all'avanguardia.

Questo tipo di organizzazione ha fatto sì che quello di Unipol risulti come uno dei principali esempi (come vedremo nel dettaglio nei

paragrafi successivi) dell'attività di bancassurance e assurbanca nel panorama finanziario italiano, e che oltretutto ha contribuito a superare la difficile fase delle vicende in cui il Gruppo Unipol era stato coinvolto, in maniera efficiente evitando ricadute negative in termini di servizi e garanzie offerte alla clientela.

Negli anni immediatamente successivi Unipol, una volta uscita completamente dal momento negativo dello scandalo sopracitato , vive invece un ulteriore periodo di grande crescita e sviluppo , sotto la spinta di Carlo Cimbri, nuovo CEO del gruppo e Presidente di UnipolSai.

Sotto la guida del nuovo Amministratore Delegato (dal 2007 Direttore Generale e dal 2010 CEO) , “Unipol diventa leader in Italia del Ramo Danni, con oltre 14.000 dipendenti, 12,3 miliardi di euro di raccolta nel 2017 e circa 15 milioni di clienti, entrando così a far parte dei principali player del settore assicurativo europeo”.¹⁷

Nel 2014 Cimbri porta a termine la fusione con il Gruppo Fondiaria Sai (proposta di salvataggio presentata nel gennaio 2012), passaggio che risulta essere al centro del percorso di crescita del Gruppo Unipol

¹⁷ Dall'archivio del sito istituzionale www.unipolsai.it

e che decreterà la nascita di UnipolSai dopo un difficile processo di integrazione e di semplificazione.

Nel maggio 2016 Carlo Cimbri presenta il piano industriale al 2018 incentrato sull'innovazione e sull'efficienza, e nel quale si comincia ad intravedere anche una razionalizzazione ed un cambiamento di rotta del progetto Unipol Banca, cominciando a ragionare ad una possibile cessione dell'istituto bancario.

Il risultato è la cessione di Unipol Banca a Bper Banca Spa, il 31 Luglio 2019, operazione annunciata al mercato già dal giorno 8 febbraio 2019: “ Bper ha acquisito da Unipol Gruppo Spa e UnipolSai Assicurazioni Spa, rispettivamente l'85,24% ed il 14,76% del capitale sociale di Unipol Banca Spa, detenendone pertanto ad oggi il 100% del capitale sociale”.¹⁸

E' chiaro ed evidente che la cessione, iniziata e portata a termine nei primi mesi del 2020, metterà in discussione l'intero progetto di Bancassurance ed assurbanca messo in campo da Unipol già dagli anni 2000; il progetto dovrà probabilmente evolvere verso nuove forme di partnership tra UnipolSai e Bper anche alla luce del fatto che

¹⁸ Comunicato stampa ufficiale di Bper Banca del 31-07-2019

buona parte dei rapporti acquisiti da Bper Banca erano stati prodotti dalla rete agenziale di UnipolSai.

La storia di Unipol e la nascita di Unipol Banca rappresentano quindi un valido esempio di gruppo polifunzionale, risultato di una progressiva trasformazione delle strategie e degli investimenti; originariamente nato come gruppo prettamente assicurativo per evolversi in un gruppo finanziario che opera su più settori di attività.

3.2 Il punto di vista di Unipol Banca: Danilo Torriani già Vice Dir. Gen. di Unipol Banca

Per analizzare il fenomeno di bancassurance e di assurbanca, gli intrecci e le peculiarità tra i due progetti, distinti tra loro ma integrati sotto molti punti di vista – soprattutto nell’esperienza di Unipol Assicurazioni ed Unipol Banca – mi sono fatto una chiacchierata con Danilo Torriani , già Vice Direttore Generale di Unipol Banca , oggi in pensione “essendo giovane da più tempo”, ma con ancora un grande interesse per quello che accade nel mercato italiano soprattutto nel settore bancario ed assicurativo.

Danilo Torriani entra nel mondo finanziario nel lontano 1978, di fatto entra in banca giovanissimo, facendo la gavetta e partendo dal lavoro

di cassiere e passando in tempi abbastanza rapidi al ruolo di direttore di filiale; poi in tempi relativamente brevi fu chiamato ad occupare ruoli quali quello di capo distretto, poi capo area, fino ad arrivare al ruolo apicale di vice direttore generale in Unipol Banca.

Nasce in Banca Popolare di Milano; poi nel 1999 partecipò ad un colloquio per Rolo Banca, nel quale fu selezionato per un ruolo in una delle loro filiali più importanti , quella di Firenze.

Dopo un paio d'anni fu nominato Capo Area Toscana per portare avanti un importante progetto di sviluppo voluto dai vertici del Gruppo Unicredit, gruppo a cui faceva capo Rolo banca.

Dopo circa tre anni ci fu la reale fusione tra Unicredit e Rolo Banca e Torriani si trovò a capo del mondo imprese della Toscana, seguendo di fatto il mondo “corporate”.

Nel 2009 altro cambio di ruolo e Torriani venne nominato Condirettore con responsabilità su tutta l'Umbria e la parte sud della Toscana ancora una volta per il mondo imprese; dopodiché per l'ennesima ristrutturazione del mondo Unicredit, tornò in Toscana ad occuparsi ancora di sviluppo imprese; ed è in quel periodo che, per il rapporto di profonda amicizia e stima con Stefano Rossetti (che poi assunse il ruolo di Dir. Gen . di Unipol Banca) venne contattato dallo

stesso che gli propose l'opportunità di passare entrambi ad un nuovo progetto , con una banca molto meno dimensionata di Unicredit, ma con interessanti ambizioni e progetti di sviluppo innovativi: Unipol Banca Spa.

Dopo un incontro con i vertici del Gruppo Unipol, e dopo aver appreso della volontà di rilancio della banca da parte della proprietà, si creò l'opportunità del salto in Unipol Banca con Stefano Rossetti, e Torriani decise comunque di condividere questo nuovo progetto e raccogliere una nuova sfida.

Proseguendo la piacevole chiacchierata: “Siamo entrati in un'azienda che in quel momento era in difficoltà, da riorganizzare dal punto di vista della motivazione del personale e della riqualificazione del portafoglio, da rilanciare sui profitti in una fase di imminente rilascio di una nuova normativa europea più stringente per il sistema bancario. In quella fase ad Unipol Banca serviva un management che fosse a perfetta conoscenza dei meccanismi per la tutela del credito e di quelli commerciali, per centrare piani finanziari ed economici condivisi con la proprietà e con il regolamento vigente al momento”.

Torriani e Rossetti entrarono quindi in Unipol Banca in un momento in cui il progetto di integrazione tra assicurazione e banca era già

partito da qualche anno, e già erano state messe in campo varie iniziative innovative tra le quali le agenzie integrate alle filiali e viceversa.

L'istituto di credito era detenuto al 100% di un gruppo assicurativo, il cui “core business” viene intermediato in altissime percentuali dalla rete agenziale; questa vicinanza si è manifestata inizialmente come una vera e propria ingerenza da parte del mondo agenziale in un business delicato, ma soprattutto regolamentato.

Questo atteggiamento, aveva sicuramente il lato positivo sotto il profilo di una fortissima fidelizzazione della rete agenziale e di attaccamento alla maglia Unipol, ma dal punto di vista della nuova direzione della Banca creava non pochi ostacoli al progetto di risanamento imposto per altro dalla proprietà del gruppo.

Per un gruppo dirigente proveniente da una banca come Unicredit, il fatto che un agente volesse intervenire su tutto quanto sarebbe dovuto essere invece di assoluta pertinenza della banca, era un fatto nuovo e difficile da digerire; erano stati catapultati nel vero mondo Unipol con tutte le sue peculiarità e con i suoi pro e contro.

Era pure vero che la proprietà del Gruppo Unipol accolse il nuovo management dandogli carta bianca per “ricostruire e rimodellare” la

banca anche sotto il profilo del rapporto con gli agenti sia politico sia remunerativo; il mandato era chiaro ed era quello di sistemare la banca una volta e per tutte.

Così il nuovo management si mise al lavoro ed i risultati non tardarono ad arrivare , sia dal punto di vista dei numeri della banca , sia dal punto di vista del rapporto con la direzione di Unipol Assicurazioni , con cui si cominciarono ad intrecciare profondi e proficui rapporti di collaborazione, ma anche con gli agenti.

La cartina tornasole fu il primo accordo remunerativo per la distribuzione dei prodotti bancari standard siglato tra la nuova dirigenza di Unipol Banca e la Unipol assicurazioni, che poi sarebbe stato erogato agli agenti, e che annullava i precedenti accordi già stipulati in precedenza (l'accordo di collaborazione tra Unipol Banca e gli agenti era intermediato sia dal punto di vista contrattuale sia remunerativo da Unipol Assicurazioni ; era poi la compagnia a dare mandato di distribuzione alla rete agenziale ed erogare poi le provvigioni relative alla vendita).

Un accordo che non fu subito digerito dalla rete agenziale , perché di fatto cambiava totalmente le regole del gioco , spostando gran parte della remunerazione dalle provvigioni up front (che furono di fatto

dimezzate) ad una percentuale di retrocessione sul margine degli interessi (o di intermediazione) della banca (MINT) sul singolo prodotto venduto dalla rete agenziale: di fatto la banca voleva spingere non più solo sulla vendita “mordi e fuggi” ma sulla qualità della vendita stessa e la manutenzione continua del portafoglio in essere; la volontà del nuovo management era quella comunque di sostituire le vendite “spot” con una vendita che creasse valore per entrambe la parti, salvaguardando la qualità del credito.

Negli anni, questo nuovo modo di concepire un accordo remunerativo portò benefici alla Banca ma anche alla rete agenziale che finì per apprezzare il fatto che la percentuale maggiore degli introiti derivanti alle loro agenzie dal “ramo banca” (ormai per molti agenti era considerato un ramo delle loro aziende/agenzie) era la componente MINT, poi i Rappel ed infine in percentuale minore l’Up Front.

Altro risultato del nuovo management è stato quello di essere riusciti a coinvolgere tante altre agenzie del mondo Unipol che sino ad allora erano restie a collaborare con la Banca in base ad esperienze precedenti non positive; appena insediati le agenzie che fattivamente collaboravano erano poco meno di 300 e nei piani della banca c’era

quello di portare a 1000 agenzie il perimetro di collaborazione nei tre anni successivi.

Risultato raggiunto parzialmente, seppur un ottimo risultato, assunto che alla fine dei tre anni le agenzie che in qualche modo collaboravano al progetto banca erano più di 600 , considerando anche che Unipol Banca non aveva una presenza capillare su tutto il territorio nazionale (per esempio in Calabria ed in Basilicata non esistevano filiali) e che altre furono per altro chiuse per motivi di riorganizzazione interna alla banca.

Un'altra grande opportunità che Torriani fortemente volle proporre era quella del rilancio delle attività dei consulenti finanziari; la figura del consulente finanziario legato in qualche modo all'agenzia (a volte era l'agente stesso, altre poteva essere un subagente) apriva ad opportunità nuove come quella di poter intercettare bisogni finanziari del cliente, che l'agente non avrebbe potuto intercettare non avendo le competenze, ma soprattutto perché vietato dal regolatore in assenza del connotato di Consulente Finanziario.

E' chiaro che nelle intenzioni della banca c'era quella di regolamentare meglio il rapporto di questa figura all'interno del progetto, nel pieno rispetto della normativa vigente, contenendo i

costi fissi e modificandoli in costi variabili in base alla prestazione raggiunta.

Ma la svolta vera fu quella di spingere fortemente sulla integrazione delle due forme, sino ad allora divise, di bancassurance e assurbanca .

Torriani proveniva da un mondo, quello Unicredit, nel quale la bancassurance non solo era già una realtà consolidata, ma produceva dei numeri di tutto rispetto e che facevano parte di strategici obiettivi di budget condivisi con la filiali.

Lo stesso progetto era difficile da avviare in Unipol Banca , proprio per quel “peccato originale” di cui sopra e che di fatto precludeva una iniziativa di vendita vera di prodotti assicurativi in filiale data la proprietà della banca al 100% di un gruppo assicurativo, e che avrebbe pestato i piedi a tanti (primi fra tutti gli agenti) se non si fosse trovato un accordo diverso ed innovativo rispetto al mercato.

Già qualche anno prima della cessione di Unipol Banca a Bper , una bozza di accordo in tal senso era stata progettata e probabilmente sarebbe stata la soluzione ottimale per tutti gli attori in campo: con un accordo da dover poi modellare nei particolari, si sarebbe dato mandato di vendita di prodotti assicurativi in filiale, anche su clienti degli agenti, erogando provvigioni divise tra filiale bancarie e agenzie

assicurative, in maniera scalare negli anni , per poi dare mandato alla agenzia di riferimento di provvedere al servizio post vendita e di gestione dei possibili sinistri.

Divisione dei ruoli (ognuno fa quello che da sempre sa fare) all'interno di un progetto di integrazione commerciale, di sviluppo e di remunerazione.

Poi questo progetto non ebbe il tempo di essere messo in campo perché Unipol Banca fu ceduta a Bper e non ci furono i tempi necessari per testarlo e settarlo.

Lo stesso tipo di divisione delle competenze seppur in un'ottica di estrema integrazione, si evince nell'evoluzione – voluta proprio dal nuovo management - del progetto di assurbanca, laddove nelle agenzie non intergrate fisicamente alle filiali (e quindi con meno possibilità di scambio di confronto continuo), si creò la figura dello “sviluppatore banca” e cioè di un dipendente diretto di Unipol Banca (spesso un unico interlocutore per più agenzie) che di fatto sviluppava il prodotto bancario sui clienti di agenzia assicurativa , nei locali delle agenzie.

Anche in questo caso risultò vincente la divisione delle competenze e delle professionalità seppur negli stessi locali e interagendo sugli stessi

clienti. Ed i numeri riconducibili a questa iniziativa innovativa sono testimoni di un grande successo.

Il sistema funzionava , almeno per quegli agenti che realmente si erano catapultati nel nuovo progetto, sfruttando il nuovo accordo remunerativo. Alcuni di essi in pochi anni fecero crescere la percentuale delle loro provvigioni riconducibili al progetto banca, tra il 7 % ed il 10% delle loro provvigioni totali.

Il progetto era quindi in continua evoluzione e asserisce Torriani “avevamo gettato le basi per fare un ottimo lavoro dal punto di vista dell’integrazione dei due mondi bancario ed assicurativo; nella mia visione , per arrivare alla collaborazione ed armonia totale ci sarebbe voluto ancora qualche anno , ma eravamo proprio sulla strada giusta.

E’ chiaro che l’opportunità nasceva dal fatto che la proprietà di Unipol Banca era al 100% un gruppo assicurativo e questo , se su certi aspetti ha rallentato qualche processo, per altri ha accelerato l’evoluzione del progetto.”

Il vero tema è stabilire se il mercato italiano è in grado di replicare la stessa esperienza, non partendo dalla posizione di vantaggio da cui partiva Unipol.

In qualsiasi caso, l'integrazione tra i due mondi è ineludibile e bisogna solo capire tempi e modi; ma comunque per gli agenti non può e non deve essere considerato un rischio ma solo come una opportunità da governare.

Nel prossimo futuro non sarà comunque così semplice, dato che in un momento di grande concentrazione del mercato, di fusioni e di accorpamenti (alla fine , per esempio, Unipol Banca è stata ceduta proprio per questo motivo a Bper), accordi di collaborazione e strategie come quelle messe in campo tra Unipol Banca e Unipol Assicurazioni, dovranno confrontarsi con dimensioni molto spesso diverse.

Della conversazione con l'amico Danilo Torriani ne traggo moltissime informazioni importanti per comprendere il punto di vista dell'alta dirigenza di una banca rispetto il tema proposto dal mio elaborato; ma soprattutto mi rimane nell'anima una storia bellissima, quasi una favola di altri tempi, che vede Torriani entrare nel mondo bancario da semplice dipendente e cassiere di filiale, e concludere la carriera da Vice Direttore Generale di un importante istituto bancario all'interno di uno dei più grandi gruppi finanziari del nostro paese, facendo tanta gavetta e conquistandosi i successi realmente sul campo; rivedremo lo

stesso percorso nel paragrafo successivo a proposito di un agente di assicurazione.

3.3 Il punto di vista delle Agenzie: Salvo Lauria Agente Generale di Siracusa, già membro del CDA di UnipolSai

Per analizzare il progetto di assurbanca dal punto di vista degli agenti di UnipolSai , ho deciso di farmi una chiacchierata a tutto tondo con un amico e collega che del “caso Unipol” non solo ne è profondo conoscitore ma per certi versi ne è pioniere essendo stato uno dei primi Agenti in Italia ad aver sposato il progetto di possibile integrazione tra settore assicurativo e bancario, e nella fattispecie quello di Unipol Assicurazioni e nello stesso tempo ad aver contribuito non poco al suo sviluppo ed a molti dei successi del progetto stesso.

Salvo Lauria è una persona poliedrica; spazia dal suo interesse principale, Agente professionista di assicurazioni, alla rappresentanza all'interno della Associazione degli Agenti Unipol (oggi UnipolSai) - ruolo che ormai ricopre da tanti anni e che continua a svolgere con inguaribile romanticismo, impegno e passione - allo scrivere

pubblicazioni su assicurazioni e vita associativa¹⁹. Interessi legati tra loro da un unico filo conduttore comune : tutti costellati di soddisfazioni e successi riconosciuti a livello nazionale.

Salvo Lauria si laurea in Scienze Politiche all'Università di Catania e nel 1988 inizia a fare il Subagente in Unipol. Analizzando ed ascoltando la storia di questo amico e collega, mi sovviene una considerazione: Unipol è un sistema dove molte cose non sono solo possibili, ma potrei dire probabili, e alle volte accadono; almeno è stato così nel passato. Infatti, così come già scritto in uno dei paragrafi precedenti a questo, Carlo Cimbri nel 1990 viene assunto come impiegato in Unipol Finanziaria e vent'anni dopo diventa l'Amministratore Delegato di Unipol Gruppo, allo stesso modo, azzerando un parallelismo pur nella dimensione che a noi interessa, ovvero quella degli agenti di assicurazione, Salvo Lauria nel 1988 , appunto, inizia a fare il subagente in Unipol e nel 2016, dopo ventotto anni, viene nominato consigliere di amministrazione della Compagnia,

¹⁹ “Gli assicuratori in Italia nei secoli XIX e XX” S. Lauria – 2003

“Agenti Unipol - Una storia” S.Lauria – 2009

“Quarantacinque anni di stile” S.Lauria – 2013

“Storia delle relazioni industriali Agenti – Unipol” S.Lauria 2018

in rappresentanza di circa 5000 agenti UnipolSai, a quei tempi suddivisi in sette gruppi aziendali di appartenenza.

A proposito di gruppi agenti, Lauria nel 1995, diventato agente Unipol da circa un anno, entra per la prima volta nella segreteria regionale della Sicilia dell'Associazione Agenti Unipol (AAU), dopo cinque anni è eletto Consigliere Nazionale e nel 2002 diventa delegato regionale all'interno della stessa AAU.

Nel 2004 viene chiamato dalla presidenza dell'AAU a far parte della commissione integrativo e un anno dopo entra nella giunta esecutiva nazionale per restarvi fino al 2016 passando da varie elezioni congressuali; nello stesso anno il comitato dei presidenti di tutti i gruppi aziendali di UnipolSai lo indica – come detto – quale rappresentante degli agenti nel consiglio di amministrazione della Compagnia, carica che lo fa automaticamente entrare nell'ufficio di presidenza dei GG.AA.

Infine, nel 2019 entra nel consiglio nazionale AUA – Agenti UnipolSai Associati, la nuova e unica associazione nata dalla volontà dei precedenti sette gruppi aziendali.

Le sue pubblicazioni , di cui abbiamo parlato prima , vantano prefazioni e postfazioni di importanti personalità del mondo

assicurativo e finanziario quali Enea Mazzoli già Presidente onorario di Unipol Assicurazioni , Pierluigi Stefanini Presidente di Unipol Gruppo Finanziario, Carlo Cimbri Presidente di UnipolSai Assicurazioni e Amministratore Delegato e Group CEO di Unipol Gruppo SPA, Francesco Saporito già Presidente di AAU ed Enzo Sivori componente dell'attuale comitato dei presidenti di AUA.

Come visto nel paragrafo precedente alla fine del 1998 Unipol Assicurazioni acquisisce la maggioranza della BANEK e cambia la denominazione sociale in Unipol Banca.

Prende avvio quello straordinario progetto industriale ricco di spunti innovativi che fondamentalmente si basa sulla sinergia tra banca e assicurazione mediante l'integrazione tra le agenzie assicurative e le filiali bancarie.

Salvo Lauria era già dal 1991 promotore finanziario di Unintesa, la società di intermediazione mobiliare di Unipol che confluirà in Unipol Banca. Nel 1998 Lauria, insieme ad un gruppo di altri colleghi, ne diventano promotori finanziari.

Le parole di Lauria sono chiare in tal senso : “L'essere promotore finanziario di Unipol Banca era un aspetto da non sottovalutare perché si trattava di un ruolo che entrava a pieno titolo nel progetto

industriale che prevedeva la contemporanea presenza, in locali distinti, di Agenzia assicurativa, promotori finanziari e filiale di banca. Alla fine degli anni '90 furono infatti molti gli agenti Unipol che si misero a studiare la sera o nei ritagli di tempo per sostenere gli esami di stato per l'iscrizione all'albo dei promotori finanziari. Non solo, ma tanti collaboratori di agenzia fecero su impulso dei loro agenti la medesima cosa".

In questo modo si stava ulteriormente qualificando la rete distributiva principale e secondaria di Unipol attraverso un'estesa fase di studio e di apprendimento che sfociò negli esami di stato e nella successiva iscrizione al relativo albo.

“Dobbiamo ricordare che lo spirito di appartenenza era molto forte e la reattività al cambiamento e all'innovazione sono sempre state caratteristiche molto vivaci nel mondo Unipol, per cui ogni iniziativa che veniva lanciata riceveva entusiasmanti reazioni positive, nella convinzione spesso che si trattasse non solo di mettere in campo nuove idee ma di ben altro, di qualcosa di più”.

E' con questo spirito che Lauria alla fine degli anni '90 decide di integrare l'attività assicurativa anche con quella finanziaria nella prospettiva di una successiva estensione a quella bancaria. Trasferisce

i locali di agenzia a piano terra e apre il cosiddetto “negozio finanziario” Unipol Banca in cui viene installato un ATM.

Siamo quindi in presenza della fase iniziale di un progetto assolutamente innovativo che vede la contemporanea presenza di agenzia di assicurazione, di promotori finanziari, di un ATM.

Il progetto prevedeva che all’apertura di 150 conti correnti Unipol Banca avrebbe potuto avviare l’istruttoria per l’apertura della filiale bancaria vera e propria. Si trattava quindi di far diventare clienti della neonata banca del gruppo Unipol persone che tuttavia avrebbero potuto avere rapporti solo attraverso una filiale virtuale. Ma soprattutto c’era la prospettiva di realizzare una filiale fisica da zero.

Prosegue Lauria: “la componente innovativa era molto forte ed era da stimolo a fare cose straordinarie. A quei tempi se si doveva partire verso nuove prospettive si partiva e basta, nella profonda convinzione che lungo il percorso si sarebbero trovate tutte le necessarie coerenze”.

Fu, indubbiamente, una fase pionieristica che vide molti agenti costruire da zero modelli che poi nel tempo avrebbero preso forma e sarebbero poi stati seguiti da altri nell’ambito dello stesso gruppo. Fu uno sforzo personale e collettivo che diede molte soddisfazioni al gruppo Unipol ed ai suoi agenti.

A quei tempi, ma il discorso resta di estrema attualità, il tema era il rafforzamento del legame col cliente : stringere una più stabile relazione con la clientela che invece tende ad una crescente mobilità.

Il progetto era molto ambizioso perché in luogo di creare una commistione che avrebbe creato più problemi che opportunità, prevedeva che ciascun canale si occupasse in modo qualificato della propria attività “core”.

L’assicuratore avrebbe continuato a fare il suo mestiere, così come il bancario o il promotore finanziario. Con la geniale novità che le attività sarebbero state integrate.

Ancora Lauria : “E’ bene dire che problemi ce ne sono stati. Ma li abbiamo affrontati e risolti tenendo sempre a mente il sistema e la sua tenuta quale garanzia per ciascun partecipante al progetto”.

Nel 2013, sotto la continua spinta e volontà comune della Compagnia , della Banca e degli agenti si è sperimentato il budget vita a premi unici integrato e comune tra agenzia e filiale.

Da un punto di vista concettuale è stata una scelta felice e, superata la prima fase della metabolizzazione delle varie problematiche legate soprattutto alla codifica delle varie posizioni, i risultati si sono visti e sono sicuramente stati confortanti.

Dal punto di vista meramente finanziario, gli effetti economici di contributo dell'attività di segnalazione dei prodotti bancari standard , si sono attestati o potrebbero attestarsi intorno tra il 7% e l'8 % del conto economico d'agenzia; ma in realtà non è quello a muovere le leve del progetto, bensì risultava vincente il rafforzamento della relazione complessiva col cliente, la qualificazione dell'immagine professionale dell'agente, la sua capacità innovativa che partendo dall'asset della banca poteva e potrebbe estendersi ad altri settori contigui seguendo sempre il medesimo ragionamento.

Discutere con Salvo Lauria del progetto di integrazione tra i settori assicurativi e bancari è stato illuminante per molti aspetti; molte delle sue intuizioni saranno riprese dal sottoscritto nel paragrafo delle conclusioni del mio elaborato. Infatti la posizione di Lauria circa una possibile valutazione tra le percentuali di rischio o opportunità per gli agenti di assicurazione, riconducibili all'integrazione tra i due settori, mi appare chiara e mi aiuta non poco ad avviarmi alle considerazioni finali.

4. Gli organi di vigilanza

4.1 Quadro normativo

Il processo di integrazione tra attività bancaria ed assicurativa è da tempo un argomento di discussione sia dal punto di vista tecnico sia dal punto di vista giuridico.

Dal punto di vista legislativo , le imprese assicuratrici sono soggette ad una serie di regole e controlli molto simili a quelle degli istituti bancari avendo tra loro indubbie affinità; naturalmente in questo frangere è fondamentale specificare che l'attività in questione è prettamente quella delle assicurazioni private. Solo per queste, infatti, è possibile parlare di assicurazioni in senso tecnico (rientrano infatti nella sfera del diritto privato), mentre le cosiddette assicurazioni sociali (proprie dell'ambito del diritto pubblico) costituiscono solo forme pubbliche di previdenza ed assistenza.

Nel 1985 viene ribadito il concetto per cui l'attività bancaria ha carattere di impresa attraverso il D.P.R. n. 350/85, nonostante fosse ancora in vigore la legge bancaria del 1936; ma è la legge Amato del 30 Luglio 1990 n.218 che finalmente si palesa un intervento del

legislatore nell'ambito del settore finanziario che abbia una certa rilevanza nel sistema nazionale.

Prima di questo intervento , e secondo la legge bancaria , le banche potevano svolgere esclusivamente attività bancaria ed essa era di loro specifica competenza.

La legge Amato aprì alle banche orizzonti ed interessi finanziari non tipicamente bancari, attraverso la forma del gruppo polifunzionale; il principio della riserva di attività proprio della legge bancaria fu mantenuto ma la definizione banca come impresa a tutti gli effetti, permise l'acquisizione di partecipazioni da parte degli istituti di credito anche in altre imprese, quindi anche nel settore non propriamente bancario.²⁰

I successivi interventi in materia sono riconducibili al d.lgs n. 481/92 entrato in vigore il 1° Gennaio 1993, abrogato dal cosiddetto Testo

²⁰ Art.1 Legge n. 218/90 Gli enti creditizi iscritti nell'albo di cui all'art. 29 del regio decreto -legge 12 marzo 1936 n.375 convertito , con modificazioni, dalla legge 7 marzo 1938, n. 141, nonché le casse comunali di credito agrario e i monti di credito su pegno di seconda categoria che non raccolgono risparmio tra pubblico, possono effettuare trasformazioni ovvero fusioni con altri enti creditizi di qualsiasi natura , da cui, anche a seguito di successive trasformazioni o conferimenti, risultino comunque società per azioni operanti nel settore del credito, nel rispetto della distinzione tra enti che raccolgono risparmio a breve termine ed enti che hanno per oggetto la raccolta del risparmio a medio e lungo termine.

Unico Bancario , il d.lgs n. 385/93, entrato in vigore il 1° Gennaio del 1994.

In risposta alla domanda del perché di due interventi di tale portata in così rapida successione , bisogna fare riferimento all'anomalo ritardo con il quale il legislatore è intervenuto nel settore finanziario anche nei confronti di una Europa che invece aveva già cambiato da tempo le regole finanziarie del settore.

Ed è infatti proprio in esecuzione della direttiva 646/89/CEE, il Governo Italiano ha ricevuto la delega per l'emanazione del d.lgs 481/92 che in 49 articoli ha lasciato in vigore la legge bancaria salvo le parti specificatamente abrogate; il risultato di tale intervento fu un complesso normativo complicatissimo che alterava profondamente le disposizioni della legge bancaria.

Al TUB , che sostituisce ed abroga la legge bancaria si giunge, quindi, attraverso un percorso molto tortuoso: finalmente si approda all'idea comune di ente creditizio , o meglio banca come specificatamente espresso nel testo.

Viene definita finalmente la forma della banca universale²¹: la banca che non ha limitazioni temporali di attività e , salvo le riserve di legge, può svolgere qualsiasi altra attività finanziaria.

In base all'articolo 14 del TUB , la Banca d'Italia è condizionata , nella concessione della autorizzazione per l'esercizio delle attività, al solo accertamento dei requisiti di struttura organizzativa e patrimoniale dell'impresa; il fine dell'autorizzazione della Banca d'Italia è quello di assicurare e verificare, attraverso i requisiti di cui sopra, la sana e prudente gestione dell'impresa bancaria.

La disciplina dell'attività assicurativa è invece affidata al d.lgs 209/05 detto Codice delle Assicurazioni Private, che ha abrogato tutti i precedenti interventi in materia , sostituendoli con una disciplina più dettagliata.

L'esercizio dell'attività assicurativa è consentito ai sensi dell'art. 14 del Codice, alle società per azioni, alle società cooperative e alle società di mutua assicurazione ed è subordinato allo svolgimento della sola attività assicurativa.

²¹ Art. 10 del TUB Despecializzazione e banca universale- Le banche esercitano, oltre l'attività bancaria, ogni altra forma finanziaria , secondo la disciplina propria di ciascuna, nonché attività connesse o strumentali. Sono salve le riserve di attività previste dalla legge.

A garanzia di questa esigenza, l'acquisto da parte di compagnie assicurative del controllo di imprese che svolgono attività diverse, è subordinato alla preventiva autorizzazione dell'ISVAP (oggi IVASS) – Istituto di Vigilanza sulle Assicurazioni – quando l'entità della partecipazione attribuisca un diritto di voto pari o superiore al 5% del capitale d'impresa; più in generale si può affermare che tale autorizzazione riguarda e regola tutte quelle partecipazioni che comportano l'assunzione del controllo dell'impresa di assicurazione.

Quando si tratta, invece, di acquisizione di partecipazioni in altre imprese assicurative, è sufficiente una previa notifica dell'intenzione di procedervi.

Con particolare riferimento alla attività di bancassurance, l'impianto normativo di derivazione prettamente tecnica (creato da Isvap – oggi Ivass – e Consob) prende le mosse dalla circolare ISVAP 241/95, che per la prima volta detta i criteri per la distribuzione di prodotti assicurativi tramite gli sportelli bancari.

In rapida successione l'attività assicurativa è stata poi disciplinata da numerose successive circolari di emanazione ISVAP e poi IVASS , unitamente a vari regolamenti emanati dalla CONSOB che hanno in parte abrogato ed in parte integrato alcune discipline IVASS ,

introducendo per altro la regola di derivazione comunitaria conosciuta nel settore come MIFID.²²

Il 3 Gennaio 2018 è stata sostituita da MIFID II.

4.2 Funzione degli organi di vigilanza

L'analisi degli organi di vigilanza del comparto bancario ed assicurativo merita un discorso particolare e che incrocia una serie di istituti e normative che non possono essere riassunte brevemente in questa sede; mi soffermerò, quindi, solo sul ruolo che gli organi di vigilanza svolgono nell'ambito del tema della bancassurance e assurbanca : IVASS – BANCA D'ITALIA- CONSOB.

IVASS: “scopo principale della vigilanza è l'adeguata protezione degli assicurati e degli aventi diritto alle prestazioni assicurative, A tal fine l'Ivass persegue la sana e prudente gestione delle imprese di assicurazione e riassicurazione, nonché, unitamente alla Consob, ciascuna secondo le rispettive competenze, la loro trasparenza e correttezza nei confronti della clientela. Altro obiettivo della

²² La direttiva dell'unione europea 2004/39/CE conosciuta anche come direttiva MIFID, è acronimo di Markets in Financial instruments Directive, atto normativo emanato dal Parlamento europeo il 21 Aprile 2004.; si tratta della costruzione di un mercato finanziario integrato, efficace e competitivo nell'Unione Europea.

vigilanza, ma subordinato al precedente , è la stabilità del sistema e dei mercati finanziari”²³

Le funzioni di Ivass sono , quindi, quelle di esercitare la vigilanza nei confronti delle imprese di assicurazione e riassicurazione, dei gruppi assicurativi, dei conglomerati finanziari, dei soggetti che svolgono funzioni parzialmente comprese nel ciclo operativo delle imprese nonché degli intermediari assicurativi.

Al fine di garantire gli obiettivi istituzionali , l’Ivass esercita una supervisione sui soggetti vigilati (vigilanza microprudenziale) effettuando controlli patrimoniali, finanziari e tecnici, sulla corporate governance sugli assetti proprietari e svolge funzioni di vigilanza sulla stabilità del sistema.

L’istituto autorizza le imprese all’esercizio delle attività assicurative e riassicurative, svolge accertamenti ispettivi, anche in collaborazione con la Banca d’Italia , con altre autorità pubbliche o con altre autorità di vigilanza assicurativa dell’Unione Europea; vigila inoltre sull’operato degli intermediari verificando la conformità dei loro comportamenti alla normativa del settore , con particolare riguardo al

²³ CAP (Codice delle Assicurazioni Private) art. 3

rispetto degli obblighi di separazione patrimoniale ed alla trasparenza nella relazione con il cliente.

L'Ivass cura la tenuta del Registro unico degli intermediari assicurativi (RUI); accerta le condotte illecite dei soggetti vigilati e applica sanzioni amministrative-pecuniarie e disciplinari.

L'Ivass nasce con un decreto legge convertito in legge n. 135 del 7 Agosto 2012 (noto come spending review), in sostituzione dei poteri, delle funzioni e delle competenze di Isvap (istituita a sua volta con la legge n.576 del 12 agosto 1982); viene per altro introdotta una nuova formula di governance, integrata parzialmente con quella della Banca d'Italia.

BANCA D'ITALIA: istituita nel 1893 la Banca d'Italia nel 1926 divenne l'unico istituto autorizzato all'emissione di banconote con potere di vigilanza su altre banche, assumendo così il ruolo di banca centrale della Repubblica Italiana.

Svolge compiti di vigilanza bancaria e finanziaria nei confronti degli intermediari bancari e non bancari, che sono iscritti in appositi albi.

L'attività di vigilanza si esplica attraverso attività di controllo fisiche ed a distanza tese a verificare il rispetto delle condizioni per l'esercizio dell'attività.

Fornisce inoltre una serie di servizi ai cittadini e svolge analisi sul sistema bancario e finanziario.

Il ruolo principale rimane, comunque, quello diretto ad assicurare la stabilità monetaria e la stabilità finanziaria , requisiti indispensabili per un duraturo sviluppo dell'economia.

L'istituto promuove il regolare funzionamento del sistema dei pagamenti attraverso la gestione diretta dei principali circuiti ed esercitando poteri di indirizzo , regolamentazione e controllo proprio della funzione di sorveglianza.

L'istituto persegue, come autorità di vigilanza , la sana e prudente gestione degli intermediari, la stabilità complessiva e l'efficienza del sistema finanziario, nonché l'osservanza delle disposizioni che disciplinano la materia da parte dei soggetti vigilati.

Dal punto di vista della vigilanza lavora in ambito di strettissima collaborazione sia con Consob²⁴ sia con Ivass.

Il ruolo di vigilanza della banca d'Italia si sviluppa in tre direzioni:

- poteri regolamentari,
- poteri informativi e di indagine,

²⁴ La Banca d'Italia e la Consob , nell'esercizio delle rispettive competenze, sono parte del SEVIF, il Sistema Europeo di Vigilanza Finanziaria

- poteri ispettivi.

CONSOB: istituita con legge n. 216 del 7 giugno 1974, la Commissione Nazionale per la Società e la Borsa, è una autorità indipendente che si occupa della vigilanza sul mercato mobiliare italiano e della tutela degli investitori.

La sua funzione di vigilanza si svolge di concerto con la Banca d'Italia.

Prima dell'istituzione della Consob era il Ministero del Tesoro, ovvero non un organo indipendente ma facente parte del potere esecutivo, ad avere le funzioni di vigilanza sul mercato borsistico.

Oggi il suo operato si inserisce nella più ampia cornice del Sistema europeo di vigilanza finanziaria , in essere dal 2011.

A seguito dell'emanazione del TUF (Testo Unico in materia di Intermediazione Finanziaria), con il decreto legislativo n.58 del 24 Febbraio 1998 , la Consob acquisì un più marcato peso istituzionale esercitando un più ampio controllo sull'intero mercato mobiliare.

L'istituto assicura la trasparenza sui prodotti finanziari, garantendo che tutti gli operatori abbiano sempre accesso a tutte le informazioni necessarie per effettuare gli investimenti in modo consapevole.

Inoltre vigila sulle attività degli intermediari contro eventuali scorrettezze in cui potrebbero incorrere.

Le attività di Consob variano da quella di vigilanza sulle società di gestione dei mercati regolamentati, sulla trasparenza e la correttezza dei comportamenti dei soggetti che operano sui mercati finanziari, alla regolamentazione sugli obblighi informativi, al controllo dei dati e notizie emanate dagli operatori di mercato, alle sanzioni; collabora inoltre con altri istituti di vigilanza italiani ed esteri o altri organi preposti all'organizzazione ed al funzionamento dei mercati finanziari.

L'intreccio di relazioni dovute alle sinergie create tra banche e assicurazioni mirate al progetto di bancassurance e di assurbanca, comportano livelli alti di attenzione dal punto di vista delle autorità dei sorveglianza, affinché la vendita dei prodotti assicurativi allo sportello bancario e bancari allo sportello assicurativo avvenga nel pieno rispetto della normativa di settore e con i necessari presidi per la tutela del cliente.

Il complesso quadro delle regole attuative del progetto impongono di tutelare l'utente meno avveduto , sanando mediante l'adozione di corrette modalità di offerta, le inevitabili asimmetrie informative.

Da qui lo stretto coordinamento tra le tre autorità di vigilanza coinvolte (Ivass, Banca d'Italia e Consob); un esempio evidente è stato offerto da una iniziativa del 2015 che ha coinvolto Ivass e Banca d'Italia e che ha portato all'emanazione di una lettera a firma congiunta sulla tematica delle polizze legate ai prodotti di credito.²⁵

Gli elementi di novità contenuti nella lettera al mercato sono rappresentati, da un lato dal congiunto pronunciamento di due autorità; dall'altro dalla proficua fase di confronto preventivo che le stesse autorità hanno messo in campo con l'industria assicurativa e bancaria e con le associazioni dei consumatori.

Le linee di condotta richieste a compagnie di assicurazioni e banche prendono spunto dalla concreta attività di vigilanza, cartolare ed ispettiva, svolta da Ivass e dalla Banca d'Italia in collaborazione con Consob.

Inoltre l'evoluzione normativa in ambito comunitario registra alcune importanti novità: tra queste l'adozione del regolamento sui PRIPS²⁶, che impone che tutti i soggetti interessati alla vendita di questa

²⁵ PPI –Payment Protection Insurance del 26 agosto 2015 a firma dei presidenti Ivass e banca d'Italia

²⁶ Il 3 luglio 2012 la Commissione Europea ha pubblicato un regolamento sui prodotti di investimento al dettaglio preassemblati “Packaged retail Investment Products”

tipologia di prodotto di redigere un documento contenente le informazioni chiave per l'investimento (Key Information Document-KID), ed anche la direttiva sulla intermediazione assicurativa IDD²⁷, che verrà recepita in Italia ad ottobre del 2018, e che prevede nuove regole di trasparenza nella distribuzione dei prodotti assicurativi a tutela del cliente finale, in una logica di costruzione dei prodotti sugli effettivi bisogni del cliente stesso; la progettazione del prodotto per segmento di clientela, la revisione della documentazione precontrattuale e contrattuale, ed una profilazione delle effettive esigenze degli assicurati, sono solo alcuni dei nuovi obblighi imposti alle compagnie ed agli intermediari dall'IDD.

La tendenza è verso una più accentuata tutela del cliente mediante una maggiore trasparenza. Le nuove discipline comunitarie richiedono, quindi, una convergenza di imprese, banche reti di distribuzione delle stesse autorità di vigilanza.

Infine, con il decreto legislativo n. 59/98 passa totalmente a CONSOB la competenza della vigilanza sulla distribuzione dei prodotti finanziari assicurativi tramite intermediari iscritti alla sezione D del RUI (Registro Unico degli Intermediari Assicurativi), e più

²⁷ Direttiva 2016/97/UE IDD – Insurance Distribution Directive

precisamente per banche, SIM, Poste Italiane, dipendenti, collaboratori e altri incaricati operanti al di fuori dei locali dell'intermediario assicurativo.

Conclusioni

Analizzando il percorso delle banche e delle assicurazioni all'interno del processo di globalizzazione finanziaria tutt'ora in atto, ci si rende conto che in tale contesto l'obiettivo dei singoli attori è non solo quello della gestione e del controllo del risparmio , ma anche e soprattutto la possibilità di poter coinvolgere il cliente finale in una esperienza di acquisto globale di prodotti che sempre più si interessano tra di loro con connotati finanziari, assicurativi e di risparmio.

Spostare l'attenzione dalla concezione "prodotto- centrica" a quella "cliente-centrica" è il must attuale e futuro di tutti gli operatori di mercato siano essi istituti bancari siano compagnie di assicurazione.

Questo viene esercitato attraverso l'offerta diversificata di polizze, fondi pensione, fondi comuni, prodotti finanziari , prodotti bancari e servizi di trading. In tale prospettiva l'omogeneizzazione dell'offerta e l'integrazione dei mercati sono sempre più accentuate, e le esigenze di

diversificazione e di professionalità spingono sempre più verso nuove strategie.

A questo punto e con questo scenario si sarebbero potuti delineare due possibili percorsi evolutivi: da una parte si sarebbe potuta accentuare ulteriormente la competizione tra istituti bancari e compagnie di assicurazione, dall'altra – ed è quello che invece si sta delineando – assistere alla creazione di colossi finanziari, in grado di rispondere a tutte le richieste di mercato di riferimento. Questo è il percorso in atto oggi e lo sarà sempre più nel futuro immediato.

In questo scenario devono trovare la giusta collocazione le reti di vendita assicurative per evitare di finire fagocitate dalla globalizzazione e dal rischio di disintermediazione, e far diventare il rischio una opportunità.

La volontà di integrare completamente l'offerta di prodotti che racchiudono le più diverse combinazioni di caratteristiche bancarie, assicurative e finanziarie, anche attraverso lo strumento della multicanalità integrata, può essere la via per rendere protagoniste le agenzie assicurative anche in questi nuovi scenari; è chiaro ed evidente che tutto ciò passa attraverso il concetto di specializzazione.

Abbiamo visto che uno dei problemi principali del processo di integrazione, soprattutto nell'esperienza della bancassurance, consiste nella difficoltà ad acquisire le conoscenze tecniche necessarie a gestire i nuovi business intrapresi. In particolare il personale bancario si è trovato a dover affrontare una carenza di competenze specifiche relative al settore assicurativo.

L'osservazione che viene naturale da fare è che alla base dei servizi, soprattutto assicurativi e bancari c'è un "know-how" che solo tradizione, professionalità ed esperienza aziendale può garantire.

Resta quindi il dubbio sul fatto che le diverse tipologie di prodotto e di intermediari possano essere ricondotti ad una unica fattispecie che assume i connotati del "supermercato dei prodotti".

Probabilmente la risposta più coerente con le considerazioni fatte è un'integrazione in qualche modo mediata dalle specificità derivanti dalle diverse origini e tradizioni dei due comparti.

In quest'ottica viene a concretizzarsi l'idea di network di relazioni e di competenze specifiche, che permette di rispondere in maniera dinamica alle diverse esigenze della clientela.

In questo contesto il capitale umano assume un ruolo rilevante; abbiamo avuto modo di vivere lo sviluppo estremo delle nuove

tecnologie che hanno aiutato moltissimo le reti commerciali fisiche, ma ad oggi non le hanno sostituite. Anzi il ruolo giocato dalle reti fisiche rispetto la consulenza e la fidelizzazione è ancora predominante.

E le reti commerciali delle compagnie di assicurazioni sono tutt'ora le Agenzie ed i loro agenti che intermediano ancora il 74.1% dei rami danni dell'intero mercato assicurativo italiano.²⁸

Banche e assicurazioni svolgono attività diverse, che presentano aspetti di contiguità e di affinità. Ampie sinergie, stando attenti alle sovrapposizioni , possono ancora essere sviluppate sia attraverso lo strumento della bancassurance sia attraverso quello dell'assurbanca.

Il caso Unipol, analizzato precedentemente, sembra risultare una esperienza vincente, perchè ha integrato di fatto e fisicamente i due strumenti, mantenendo intatte e dividendo le singole peculiarità, know-how, professionalità e ruoli.

Ho sempre avuto la convinzione, anche per mia esperienza personale, che l'attività assicurativa avesse settori contigui coi quali può essere integrata. L'attività bancaria e quella finanziaria lo dovrebbero essere per eccellenza. Ed infatti così è stato.

²⁸ Dato tratto dalla "Relazione ANIA" – Giugno 2020

L'agente di assicurazione è troppo spesso conservatore che resiste al cambiamento e che tende a mantenere lo status quo. Il tema è che questo stesso status quo è già da tempo messo in discussione e per sopravvivere al mercato globalizzato è indispensabile seguire una politica di movimento e non di posizione.

Nel caso Unipol abbiamo assistito alla vera chiave di svolta: l'integrazione tra bancassurance e assurbanca partiva dal concetto che il singolo canale , integrato all'altro, si occupasse in modo qualificato della propria attività.

Gli agenti di assicurazione , per poter incidere su un progetto del genere e che abbia visione prospettica , devono dare dimostrazione di saper gestire innovazione, competenza, capacità di investimento, proattività e soprattutto buone capacità industriali unite a quelle di relazione.

Lavorare su un progetto di tale portata è infatti possibile solo se si pone al centro del sistema la relazione tra i diversi portatori di interesse favorendo quindi una visione sistemica.

Il tema quindi è e resterà quello di servire al meglio il cliente , che ancora una volta dimostra di aver voglia di avere la rete agenziale come interlocutore principale, allacciando una relazione a tutto tondo

in modo qualificato; ovvero ciascuno deve fare la parte che gli è più congeniale, senza commistione di ruoli. Il cliente deve percepire anzi la distinzione delle funzioni tipiche e nel contempo comprendere che dall'unione di queste attività, assicurative e bancaria , può ottenere sicuro vantaggio.

Riprendo le parole dell'amico e collega Salvo Lauria , che alla fine della nostra piacevole conversazione, conclude con un passaggio che mi sento di condividere in pieno: "Il vantaggio competitivo ad essere in gioco, e la partita giocata in questi termini, è a mio avviso disputata secondo uno schema vincente; e nel caso di Unipol così dicono i numeri che di per se non mentono. Tutto in fondo dovrebbe ruotare attorno al punto principale: in quale modo scegliere di stare sul mercato seguendo una modalità che spiazzati i concorrenti, che spostati la competizione su un terreno nuovo, poco battuto, dove gli altri fanno fatica a seguirti. E' come quando in barca a vela vieni spinto dal vento ma sei preceduto da un concorrente; se non cerchi altrove il vento non lo supererai mai a meno che l'altro non sbagli. Ma non è salutare confidare sugli errori degli altri."

L'idea dell'integrazione assicurativa e bancaria, governata nel modo giusto, senza alcun dubbio può essere considerata una opportunità per le reti agenziali assicurative.

Come detto , la ricerca di un altro vento, per seguire la metafora precedente, potrebbe essere la chiave di volta, una chiave che va nuovamente ricercata, ancorché aggiornata al nuovo e sempre più complesso scenario competitivo di mercato.

Bibliografia

- Ansoff I. “Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion”, Pellican Library 1965
- Anzanello R., Battista A “La bancassicurazione: il caso italiano”, 1999
- Cioccarelli G. “Le scelte di assetto organizzativo nella bancassicurazione”, Angelo Guerini e associati, 1999
- Dinesis E., Nurullah M. “Bankersas insurers: the European perspective”, Relazione alla “American risk and insurance association conference”, Vancouver 1999
- Hoschka T.C. “Bancassurance in Europe”, Palgrave Macmillan, 1994
- Lauria S. “Gli assicuratori in Italia nei secoli XIX e XX”, pubblicato col contributo di Unipol Assicurazioni Spa, 2003
- Lauria S. “Agenti Unipol. Una storia”, Associazioni Agenti Unipol, 2009

- Lauria S. “Quarantacinque anni di stile”, Associazione Agenti Unipol, 2013
- Lauria S. “Storia delle relazioni industriali”, Agenti Unipol , 2018
- Mottura P. “Diversificazionee organizzazione dei gruppi creditizi”, Egea , 1996
- Sacerdoti G. “L’evoluzione del quadro comunitario: la distribuzione dei prodotti assicurativo-finanziari”, Giuffrè , 2000
- Solari L. “L’evoluzione del settore assicurativo e l’impatto della bancassicurazione, Angelo Guerini e associati, 1999
- Solari L. “La complessità istituzionale dell’emergere della bancassicurazione”, Etas , 1998

Sitografia

- Eiopia “Relazione autunnale 2017, European Insurance and Occupational Pensions Authority” CEE – Ufficio pubblicazioni, 2017
- Dir. 89/646/CEE dal sito www.eur-lex.eu
- G.U. del 2 Febbraio 1999 nr.26
- Archivio storico “La Repubblica” 26-01-1990
- Archivio istituzionale www.unipolsai.it
- Comunicato ufficiale stampa Bper del 31-07-2019 dal sito www.bperbanca.it
- Cod. Civ. Art. 1 legge 208/90
- TUB , Art.10
- Direttiva MIFID 2004/39/CE
- Sito www.bancaditalia.it
- PPI – Payment Protection Insurance dal sito www.bancaditalia.it e www.ivass.it

- Direttiva 2016/97/UE IDD
- Relazione ANIA , Giugno 2020
- CAP – Codice delle Assicurazioni Private
- www.credit-suisse.com RavaraC. “Finanza global, non nuova ma
assai promettente” , Economic breafing 1999
- Varaldo R. “I rapporti banche- assicurazioni nella prospettiva del
gruppo polifunzionale”, relazione convegno Banche-
assicurazioni, Venezia 2012