



Analisi della redditività e dei modelli operativi agenziali di Generali Italia

Focus Gruppo Agenti Generali

[BOZZA PER DISCUSSIONE v.03]



UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



FIT
European Research Centres for Finance and IT

Indice



IL PANEL DEI RISPONDENTI



ANALISI DELLA REDDITIVITA' DEL CAMPIONE DEI RISPONDENTI



INDICATORI DI PERFORMANCE



ANALISI DEI CLUSTER

La survey è stata distribuita a tutte le agenzie di Generali Italia e per il Gruppo Agenti Generali hanno risposto in 163 agenzie, fotografandone un profilo significativo

RETE DI SECONDO LIVELLO

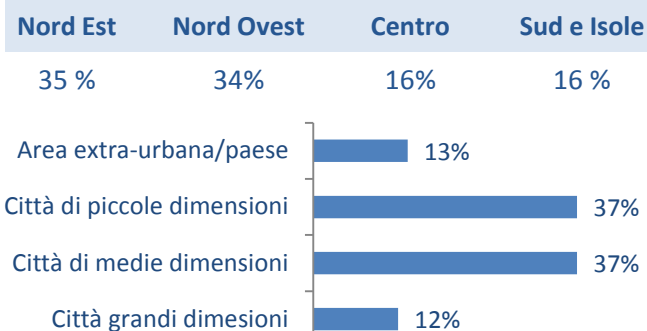
Il 57% del campione ha almeno 1 Subagenzia

Il 40% del campione ha almeno 1 Sportello remoto

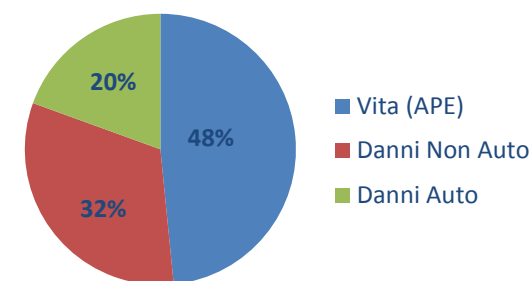
- Numero di Subagenzie medio: 2,07
- Numero di Sportelli Remoti 1,43

Il 26% ha almeno 1 Subagenzia e 1 Sportello remoto.

AREA GEOGRAFICA



COMPOSIZIONE PORTAFOGLIO



Calcolato su base Annual Premium Equivalent (APE)



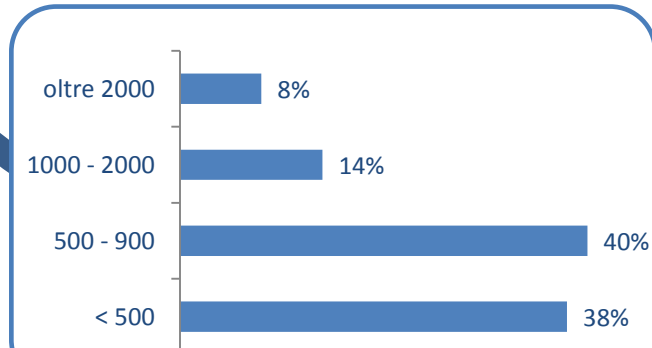
163 agenzie rispondenti su 581

PERSONALE

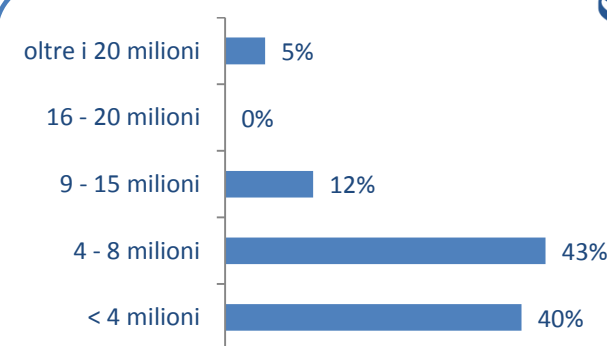


	Num. medio persone per Agenzia
Agenti	2,3
Subagenti (P.I.)	3,4
Produttori/CLA	1,7
Produttori di Compagnia	4,4
Amministrativi	5,7
Totale	17,5

VOLUMI COMPONENTI POSITIVE DI REDDITO (valori in migliaia di €)



VOLUMI INCASSI (valori in €)



Calcolato su base Annual Premium Equivalent (APE)

Indice



IL PANEL DEI RISPONDENTI



ANALISI DELLA REDDITIVITA' DEL CAMPIONE DEI RISPONDENTI



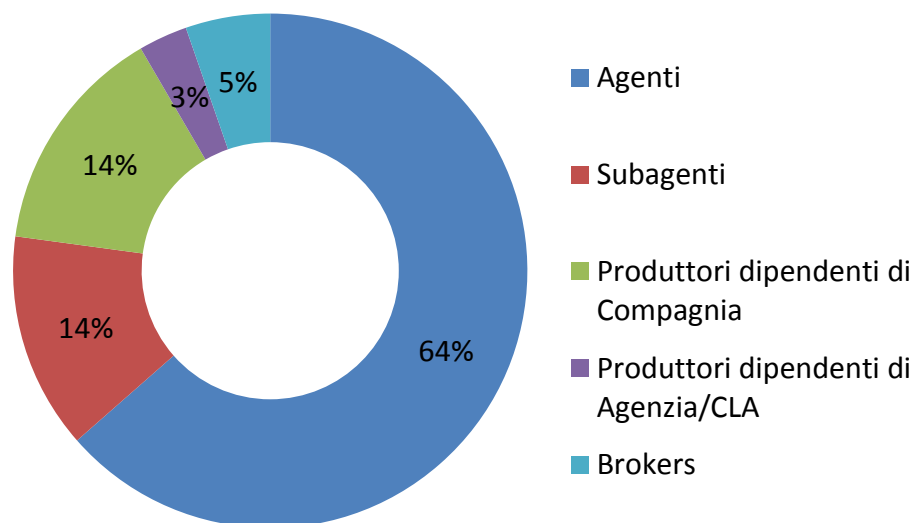
INDICATORI DI PERFORMANCE



ANALISI DEI CLUSTER

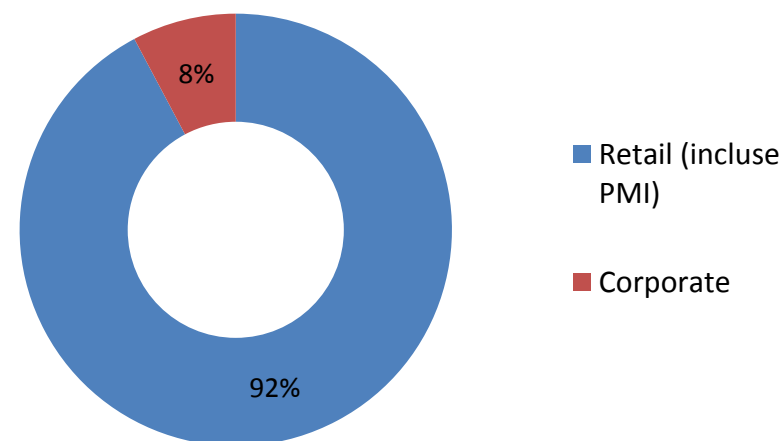
Dall'analisi degli incassi risulta preponderante il contributo degli agenti (64%) e lo sbilanciamento sul segmento retail

TOTALE INCASSI IN RIFERIMENTO AL CONTRIBUTO DELLE FIGURE COMMERCIALI



Calcolato su base Annual Premium Equivalent (APE)

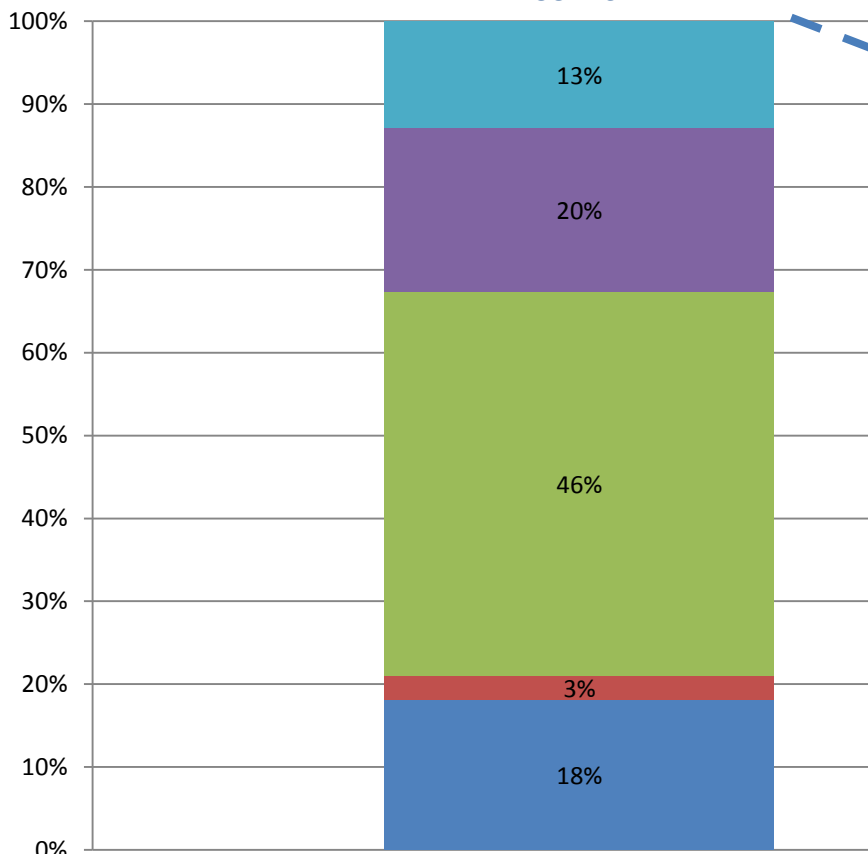
TOTALE INCASSI PER SEGMENTO DI CLIENTELA



Dall'analisi delle voci di conto economico (componenti positive e negative) emerge che l'utile lordo di agenzia, in media, è pari al 23% dei ricavi totali

COMPONENTI POSITIVE DI REDDITO

793 K €

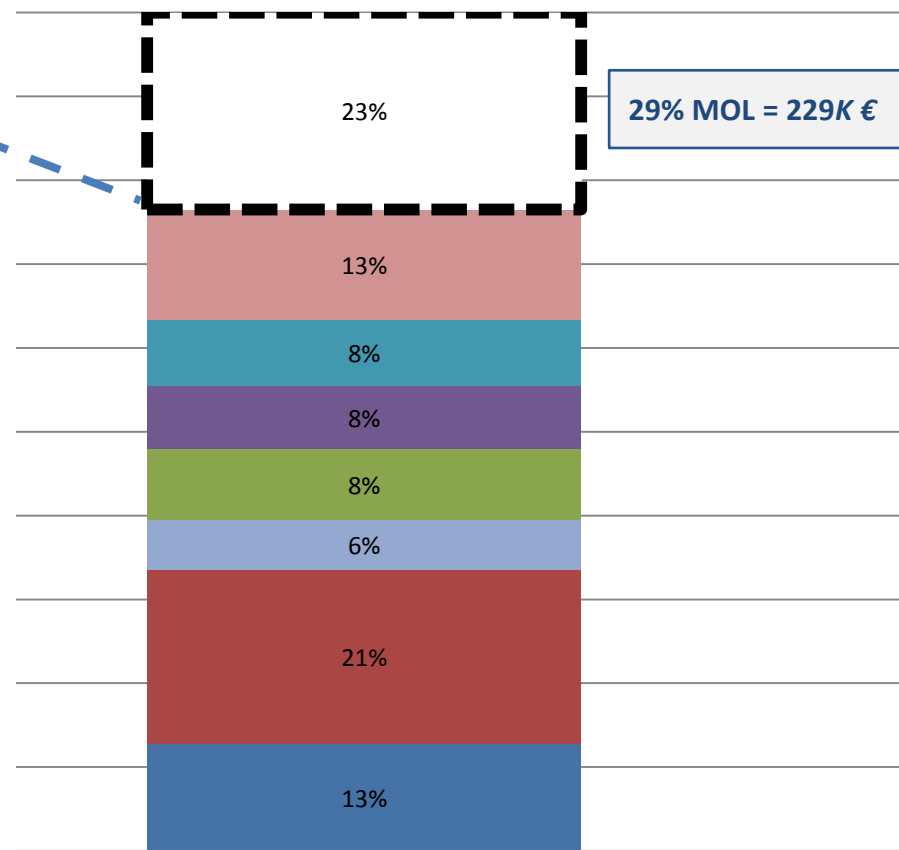


- Provvigioni attive ramo Vita (escluso Vita premi unici)
- Provvigioni attive ramo Vita premi unici
- Provvigioni attive ramo Danni non Auto
- Provvigioni attive ramo Danni Auto
- Rappel, Incentivi e Contribuiti

COMPONENTI NEGATIVE DI REDDITO + UTILE LORDO

607 K €

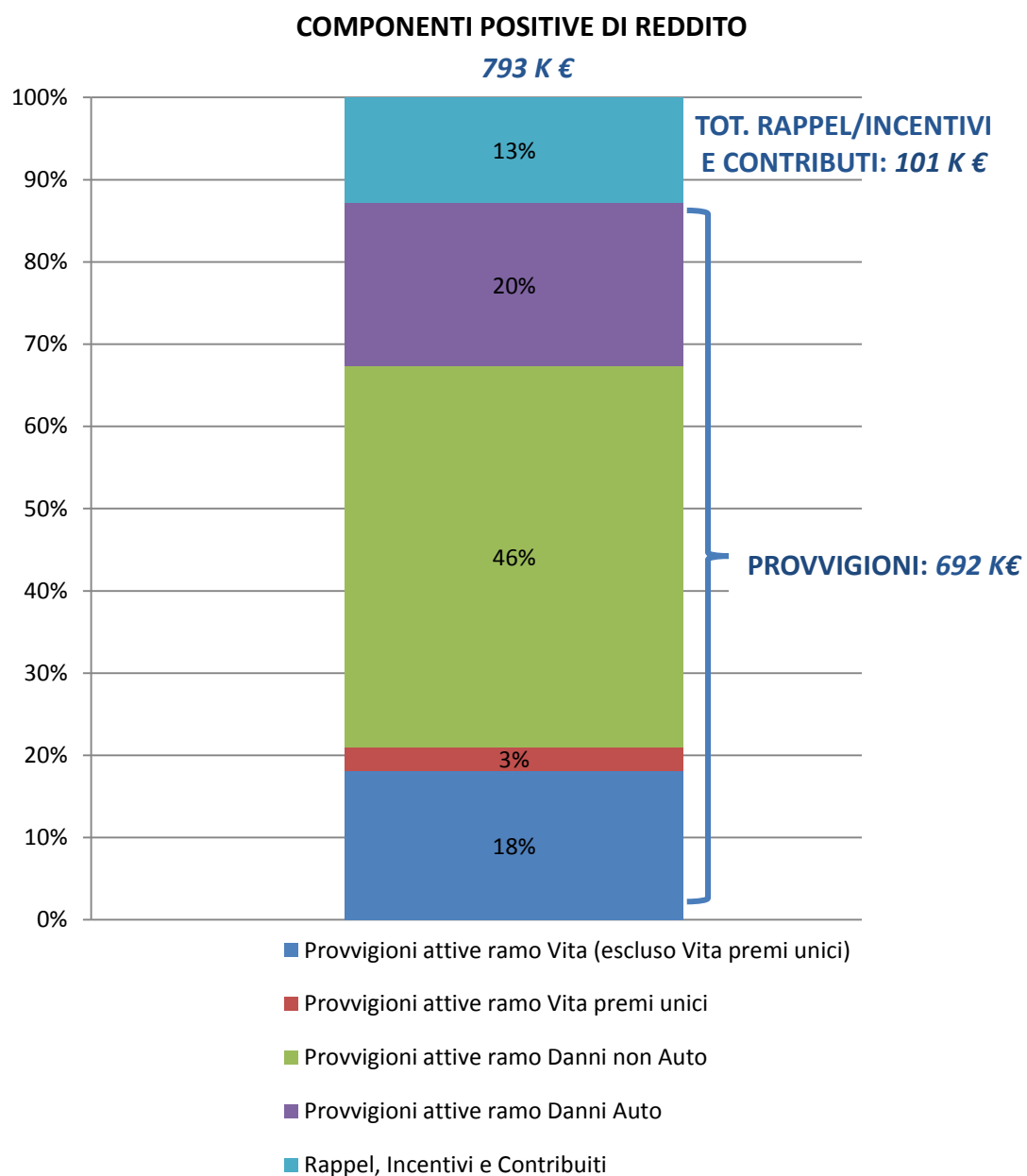
186 K €



29% MOL = 229K €

- Utile lordo di Agenzia
- Emolumenti soci/amministratori/sindaci
- Altre componenti negative
- Spese per servizi
- Spese di funzionamento dei locali
- Rivalsa
- Costo lordo del lavoro
- Provvigioni passive retrocesse (a collaboratori, broker, ...)

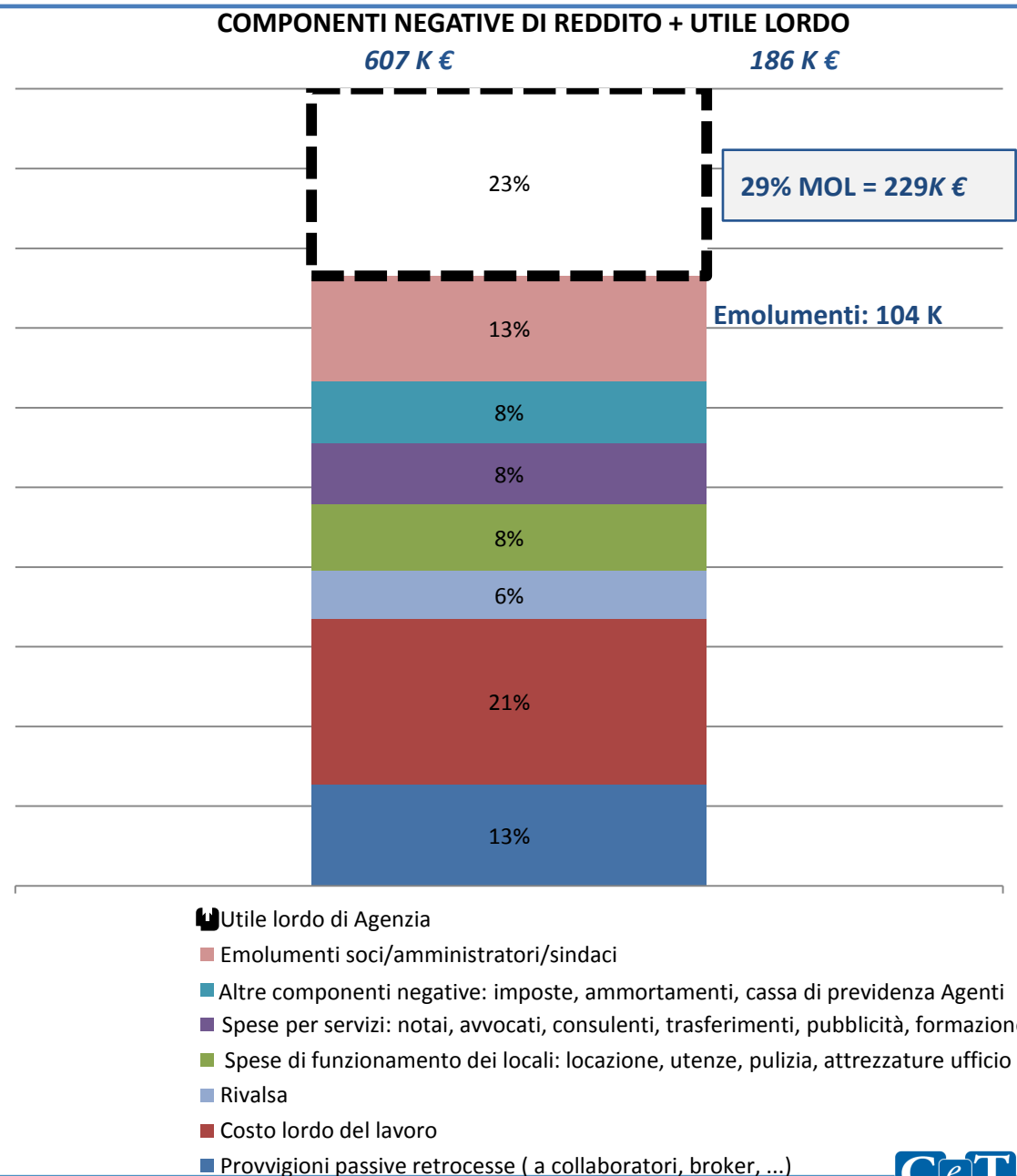
L'agenzia media è solida: si appoggia per l'87% delle componenti positive di reddito sulle provvigioni, solo per il 13% su rappel, incentivi e contributi



- Le **provvigioni attive** concorrono alla realizzazione dell'87% dei ricavi dell'Agenzia.
- Il totale dei **rappel/incentivi** della Compagnia incide per il 10% e i **contributi** per il 3%.
- L'incidenza del **ramo Danni** è pari al **66%** (20% Auto e 46% non auto) mentre il **ramo Vita** incide per il **21%**.

Le componenti negative di reddito sono ben distribuite: la rivalsa incide solo per il 6% mentre gli emolumenti erogati a soci/amministratori e sindaci rappresentano il 13% delle componenti positive

- Il **costo lordo del lavoro** è la principale componente ed è pari al 21% del totale dei ricavi.
- Le **provvigioni retrocesse** alla rete incidono per il 13% sul totale dei ricavi.
- La **rivalsa** incide in media per il 6%, mentre le **spese di funzionamento e per servizi** incidono complessivamente per il 16%.



Indice



IL PANEL DEI RISPONDENTI



ANALISI DELLA REDDITIVITA' DEL CAMPIONE DEI RISPONDENTI





INDICATORI DI PERFORMANCE



ANALISI DEI CLUSTER

Gli indicatori di performance operativa restituiscono valori positivi in relazione ai volumi di incassi, provvigioni e polizze

	INCASSI (euro)	PROVVIGIONI (euro)	PORTAFOGLIO POLIZZE (n.)
 Produttività media per addetto di agenzia (commerciali + amministrativi)	351K	39K	513
 Produttività media per figura commerciale	540K*	64K	832
Agenti	1.700K	-	-
Subagenti	338K	-	-
Produttori dipendenti di Agenzia/CLA	94,4K	-	-
Produttori dipendenti di Compagnia	252K	-	-
 Produttività media per figura amministrativa	1.122K	123K	1.623

*Nel calcolo di tale indicatore sono stati esclusi gli incassi generati dai Brokers in quanto non disponibile il dato sulla numerosità degli stessi

VALORI CALCOLATI
SUGLI INCASSI (APE)
PRODOTTI DALLE
SINGOLE FIGURE
PROFESSIONALI DI
AGENZIA

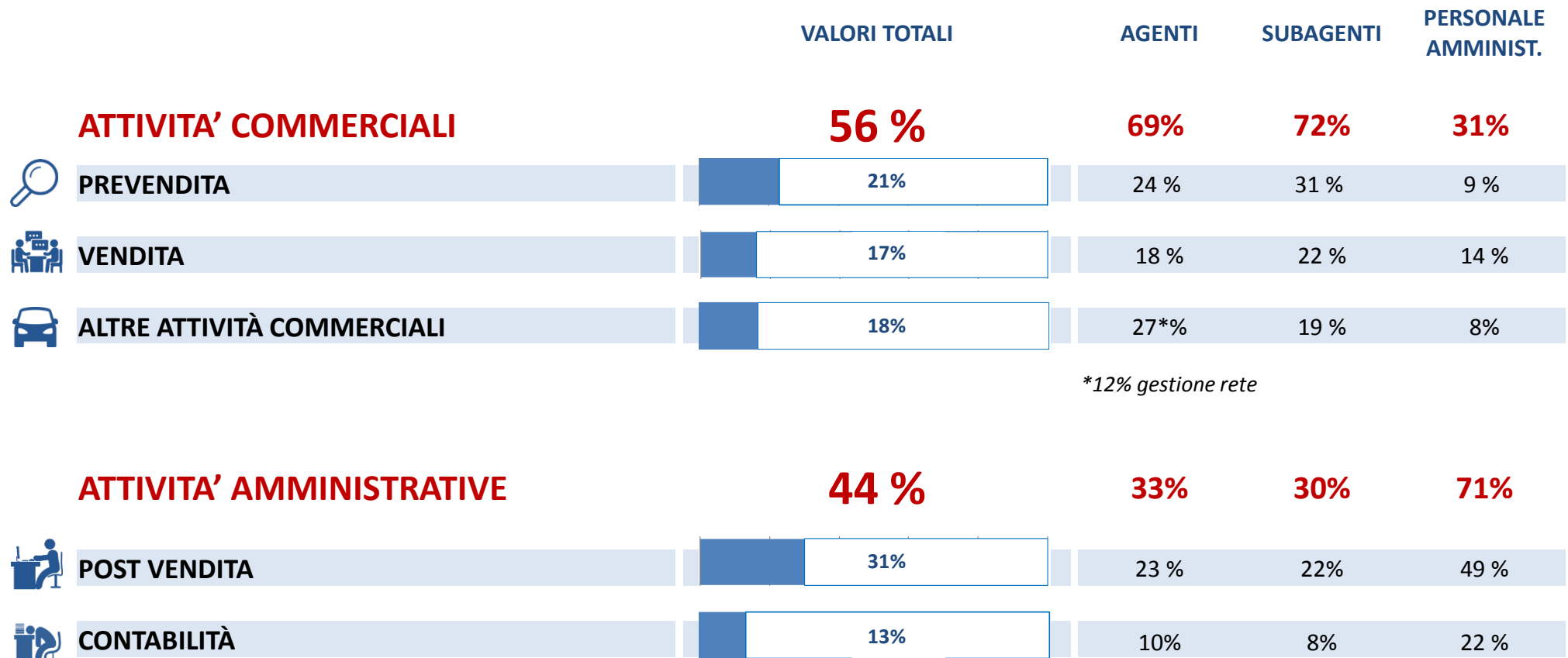
VALORI CALCOLATI
SUL TOTALE DELLE
PROVVIGIONI ATTIVE
AL 31/12/2015

VALORI CALCOLATI
SUL TOTALE DELLE
POLIZZE IN
PORTAFOGLIO AL
31/12/2015



145K per Agente
Margine Operativo Lordo +
Emolumenti

Le Agenzie rispecchiano una buona organizzazione delle attività, sia a livello complessivo, sia in relazione alla suddivisione del lavoro tra le figure professionali



Gli strumenti tradizionali e forniti dalla Compagnia sono utilizzati dalla maggior parte delle agenzie e si attesta un significativo utilizzo dell'archivio digitale



Agenzia vs. Mobilità	Prevendita	Vendita	Postvendita
Postazione fissa in Agenzia (PC, telefono fisso, fax, ...)	76 %	80%	78 %
In mobilità (pc portatile, smartphone, tablet, ...)	24 %	20%	22%



Sistemi di CRM	% utilizzo
CRM di Agenzia	27 %
CRM di Compagnia	73%



Gestionale	% utilizzo
Gestionale di Agenzia	27 %
Gestionale di Compagnia	73 %



Archiviazione	% utilizzo
Archivio fisico in Agenzia	68 %
Archivio digitale	32 %

- Gli strumenti forniti per le **postazioni fisse** di agenzia sono utilizzati per circa **l'80%** delle attività, mentre quelli in mobilità si attestano intorno al 22%.
- Un ruolo preponderante hanno gli **strumenti di CRM e i gestionali** forniti dalla **Compagnia** (73%), mentre quelli di **Agenzia** vengono utilizzati per il **27%** delle attività
- L'utilizzo di strumenti di **archiviazione digitale** è significativo e si attesta al **32%**.

Gli strumenti di pagamento sono distribuiti per il ramo Danni, mentre più sbilanciati su assegni e bonifico per il Vita. Il 67% delle Agenzie è presente su almeno un Social Network



Strumenti di pagamento	Vita	Danni
CASH (Contanti e Assegni)	43%	56%
NO CASH (Bollettini postali, SCT, SDD, Carte di credito/debito su POS di Agenzia)	57%	44%



Canale Mobile	Presente
App dell'Agenzia	26%
App del Gruppo Agenti	62%



Social Network	% presidio
Agenzie presenti su almeno un social	60%
Facebook	70%
Linkedin	12%
Twitter	1%

- Gli strumenti di pagamento **cash** sono maggiormente utilizzati per il ramo Danni (22% contanti, 34% assegni; 5% bollettini, 22% SCT, 6% SDD, 12% Carte), mentre per il Vita sono preferiti quelli **no cash** (26% SCT, 15% SDD, 8% carte, 8% bollettini; 43% assegni).
- **L'App del Gruppo Agenti** è maggiormente diffusa di quella dell'Agenzia
- Il **60%** delle Agenzie ha un profilo social, di cui il **70%** è presente su **Facebook** e il **12%** ha un profilo **Linkedin**.

Key Takeaways

Le Agenzie del Gruppo Agenti Generali sono quindi caratterizzate da:

- **Sostanziale solidità** del modello di agenzia che registra alti tassi di redditività. Le Agenzie si caratterizzano sul mercato per la presenza di una **rete di produttori dipendenti di Compagnia (OP)**. Il costo fisso medio (che considera ammontare lordo, INPS, INAIL, TFR e rimborsi) è stimato in **33.800 euro** pro capite/anno. Il **14%** (rispetto alla numerosità totale) collabora con più di una Agenzia.
- **Incidenza marginale** di rappel, incentivi e contributi (13%) sul totale delle componenti positive di reddito.
- **Centralità del ruolo dell'Agente** che oltre a gestire/coordinare il lavoro d'Agenzia produce circa il **64%** del **totale degli incassi** e lavora allo sviluppo delle attività commerciali per il **69%** del suo tempo.
- **Portafoglio mediamente equilibrato** con risultati particolarmente positivi rispetto alle componenti Vita e Danni non Auto.
- **Risultati positivi** derivanti dai principali indici di performance, sia per quanto riguarda la redditività media dell'agenzia sia per gli aspetti legati al modello operativo.
- Buona **organizzazione del lavoro**, sono privilegiati gli applicativi/strumenti forniti dalla Compagnia ed è presente un alto presidio dei Social Network.

Indice



IL PANEL DEI RISPONDENTI



ANALISI DELLA REDDITIVITA' DEL CAMPIONE DEI RISPONDENTI



INDICATORI DI PERFORMANCE



ANALISI DEI CLUSTER

La distribuzione delle agenzie in funzione del margine operativo lordo consente di individuare 4 cluster di appartenenza con caratteristiche differenti

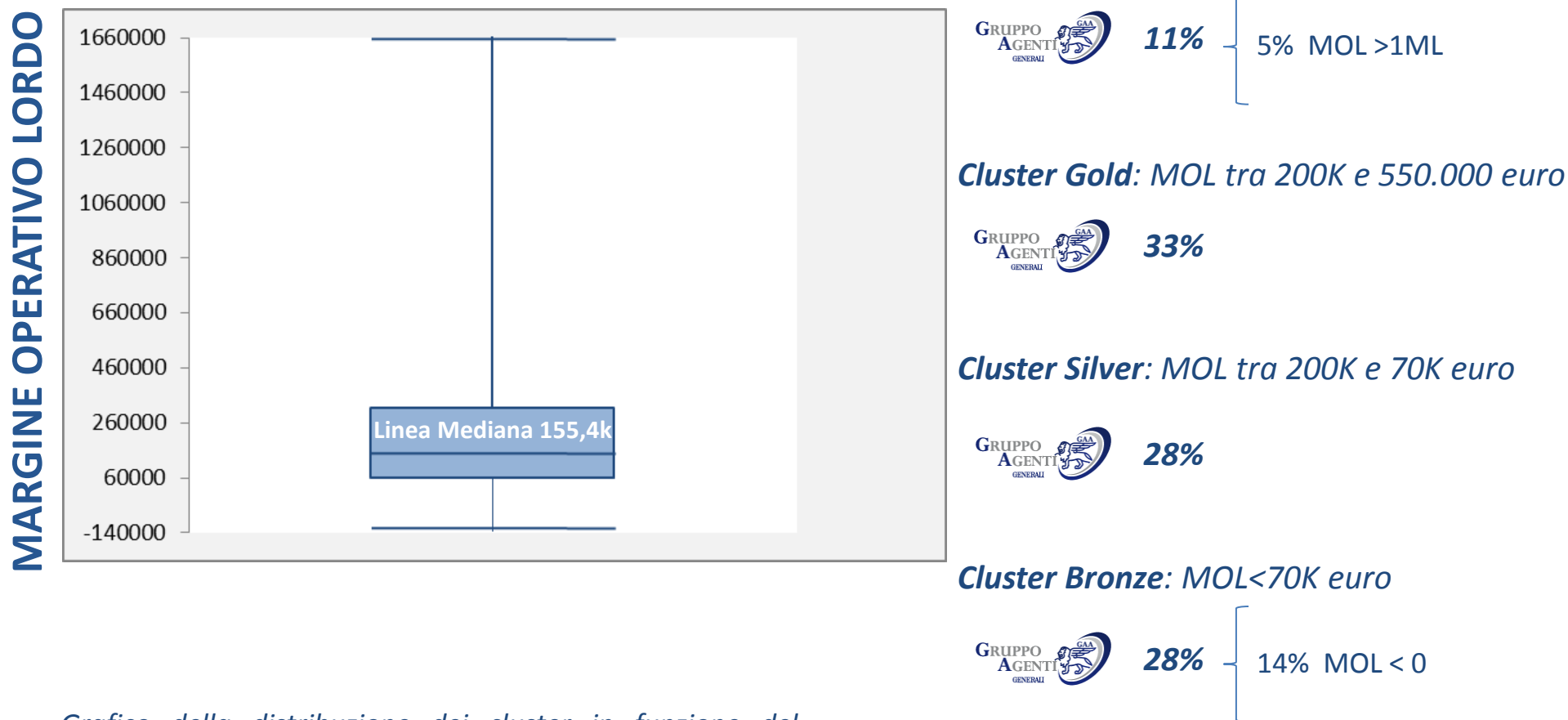



Grafico della distribuzione dei cluster in funzione del margine operativo lordo

Le Agenzie con le migliori performance in termini di MOL sono mediamente più numerose, in particolare si avvalgono di molti più produttori di Compagnia

 **PERSONALE**

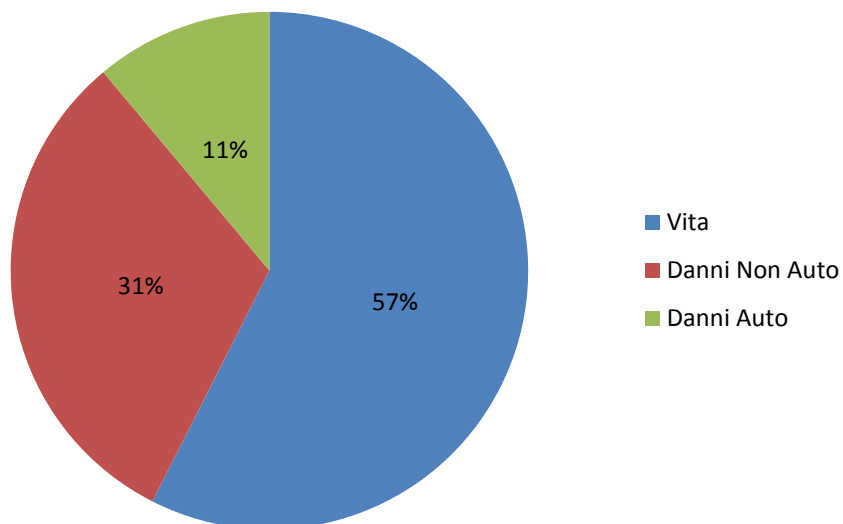
<u>Num. medio persone per Agenzia</u>	Cluster Gruppo Agenti Generali	Cluster Platinum	Cluster Gold	Cluster Silver	Cluster Bronze
Agenti	2,3	3	2,5	1,9	2,1
Subagenti (P.I.)	3,4	4,6	4,4	2,4	2,6
Produttori/CLA	1,7	3,6	1,6	1,8	1
Produttori di Compagnia	4,4	10	4,7	3,3	2,5
Amministrativi	5,7	11,2	6,9	4,11	3,5
Totale	<u>17,5</u>	32,6	20,1	13,3	11,7

- **Le Agenzie Best Performer** hanno in media **Sedi principali più grandi**: 426 mq contro i 193 mq dei Worst Performer, mentre non si riscontrano sostanziali differenze sul numero degli Sportelli Remoti e delle Subagenzie presenti sul territorio.

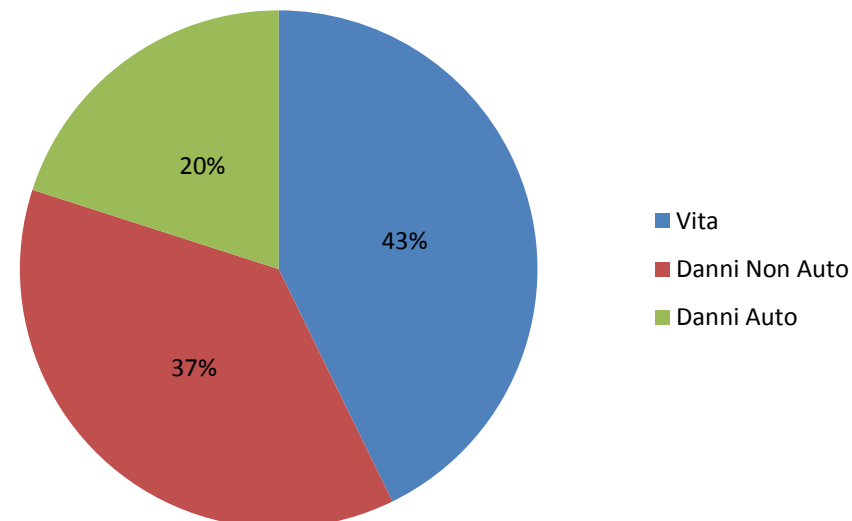
Le Agenzie più performanti si caratterizzano per un portafoglio con una minor incidenza della componente Auto

Composizione del portafoglio calcolata sul volume degli incassi

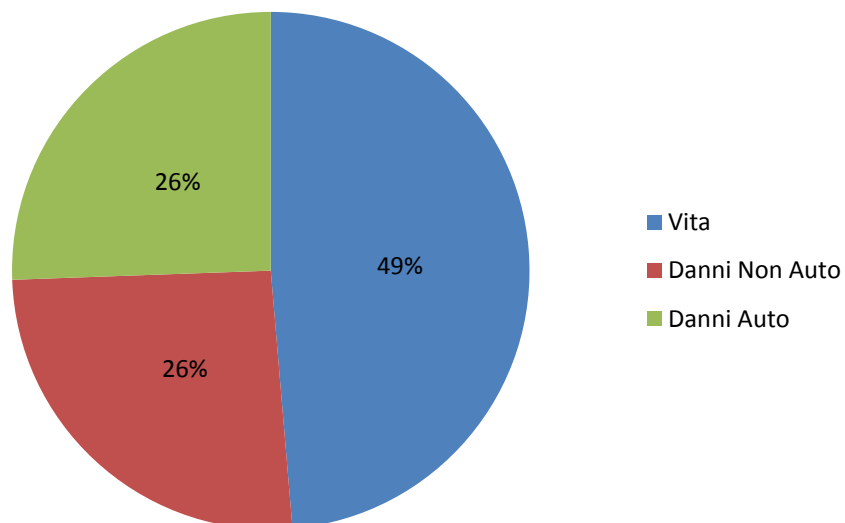
CLUSTER PLATINUM



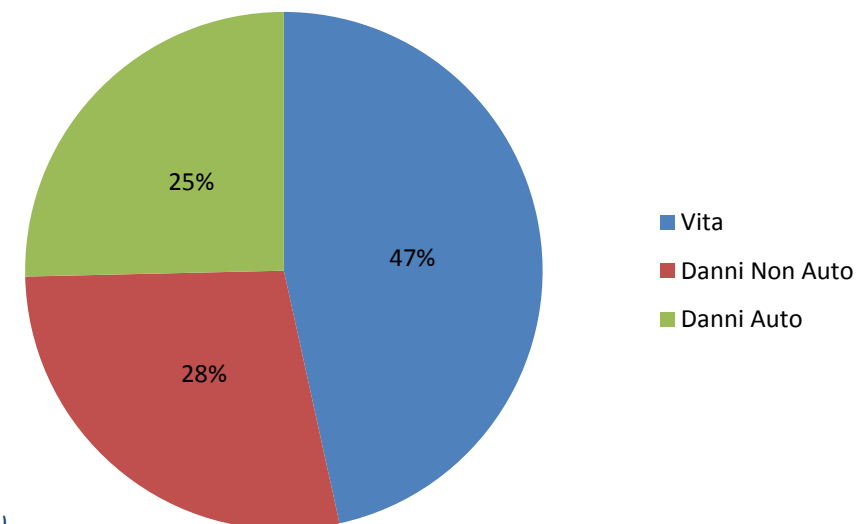
CLUSTER GOLD



CLUSTER SILVER



CLUSTER BRONZE

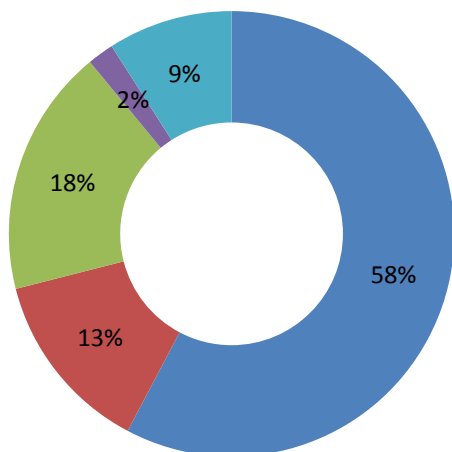


Calcolato su base Annual Premium Equivalent (APE)

In tutti i cluster si nota una preponderante incidenza dell'Agente nella produzione degli incassi, con valori di oltre il 56%

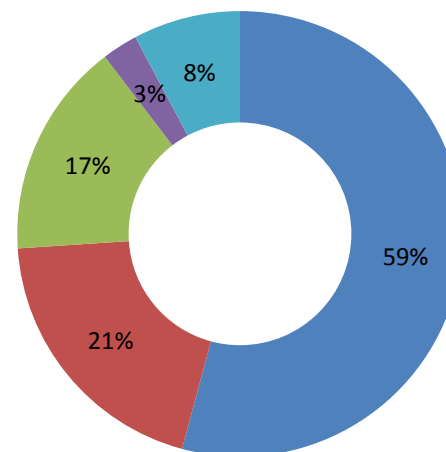
Totale incassi in riferimento al contributo delle figure commerciali

CLUSTER PLATINUM



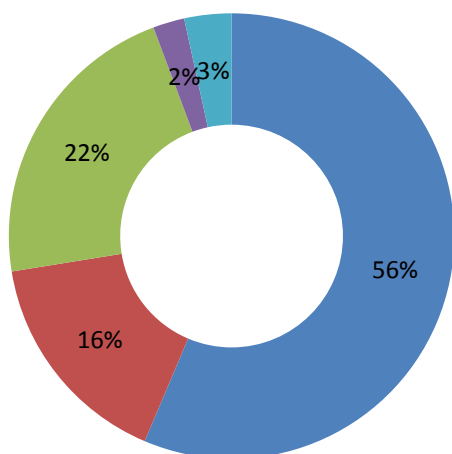
- Agenti e struttura direttamente gestita dagli Agenti
- Subagenti
- Produttori dipendenti di Compagnia
- Produttori dipendenti di Agenzia/CLA
- Brokers

CLUSTER GOLD



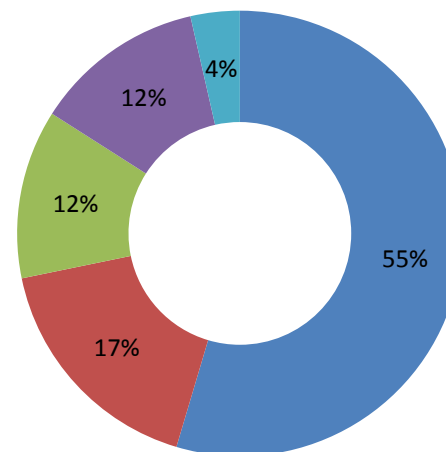
- Agenti e struttura direttamente gestita dagli Agenti
- Subagenti
- Produttori dipendenti di Compagnia
- Produttori dipendenti di Agenzia/CLA
- Brokers

CLUSTER SILVER



- Agenti e struttura direttamente gestita dagli Agenti
- Subagenti
- Produttori dipendenti di Compagnia
- Produttori dipendenti di Agenzia/CLA
- Brokers

CLUSTER BRONZE

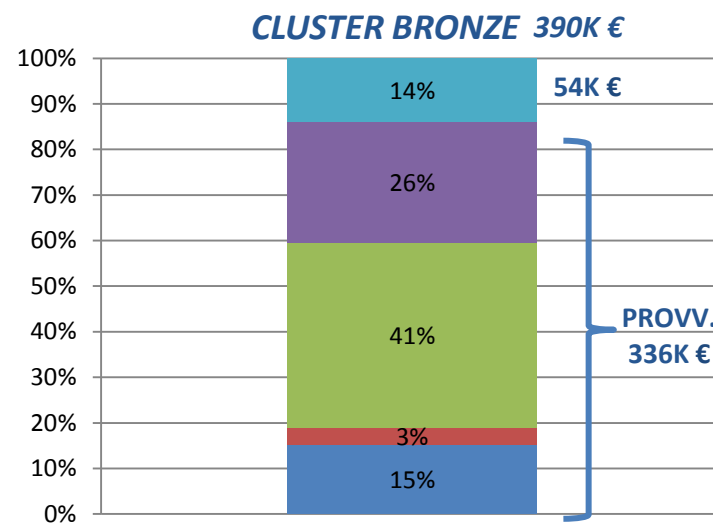
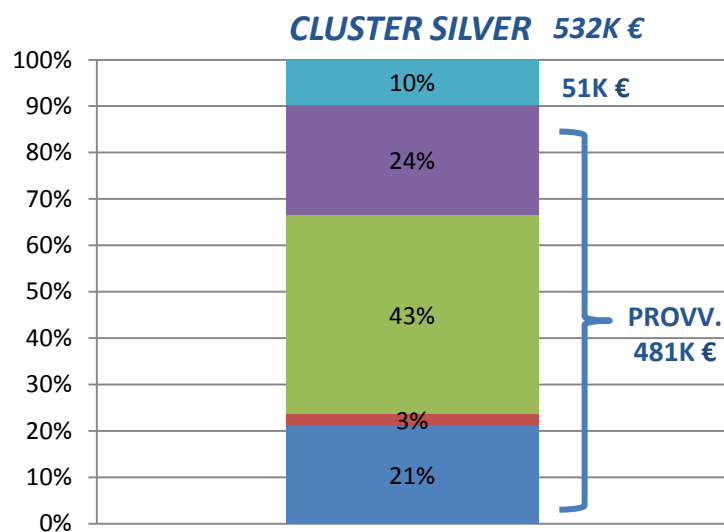
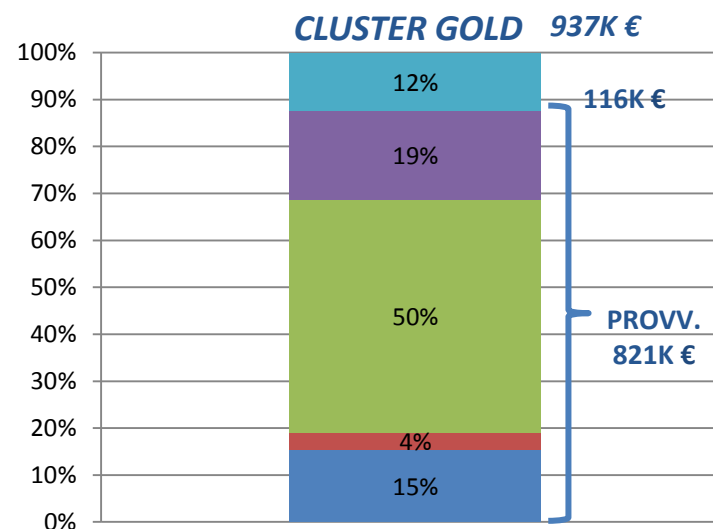
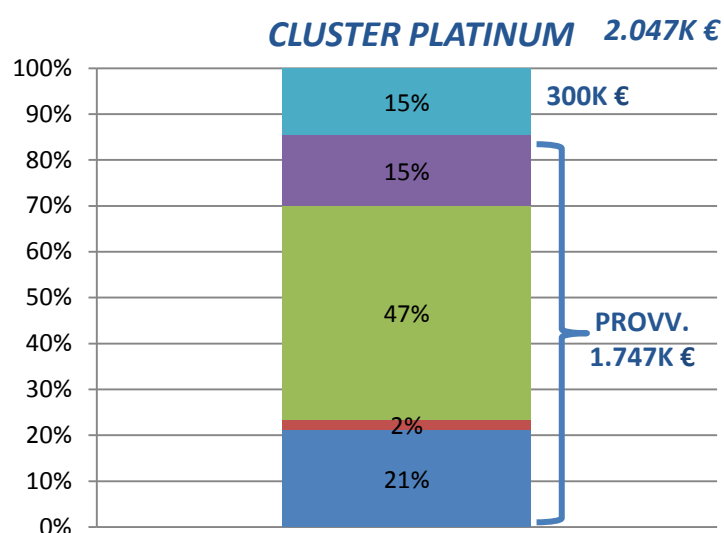


- Agenti e struttura direttamente gestita dagli Agenti
- Subagenti
- Produttori dipendenti di Compagnia
- Produttori dipendenti di Agenzia/CLA
- Brokers

Calcolato su base Annual Premium Equivalent (APE)

Le Agenzie più performanti hanno una maggior incidenza delle provvigioni Ramo Danni non auto e inferiore per l'Auto. Rappel, incentivi e contributi sono mediamente distribuiti

Componenti positive di reddito



■ Provvigioni attive ramo Vita (escluso Vita premi unici)
■ Provvigioni attive ramo Danni Auto

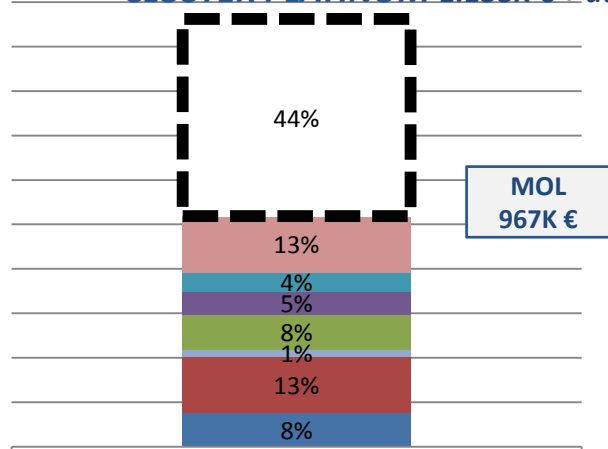
■ Provvigioni attive ramo Vita premi unici
■ Rappel, Incentivi e Contributi

■ Provvigioni attive ramo Danni non Auto

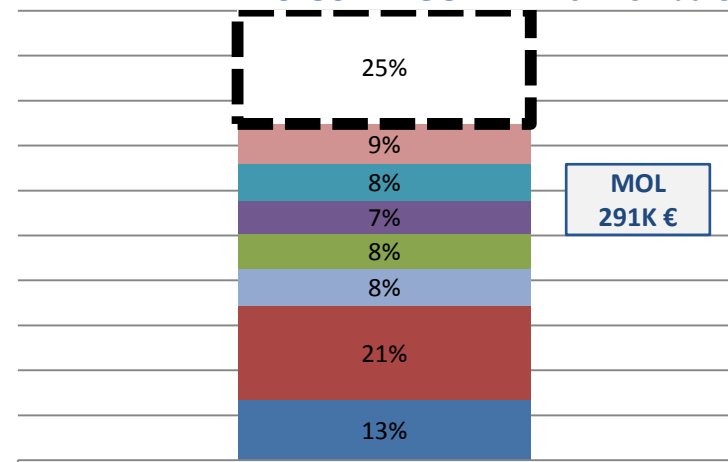
Le Agenzie Best Performer contengono in maniera efficiente l'incidenza della rete di secondo livello, hanno il costo del lavoro molto inferiore e un'incidenza marginale della rivalsa

Componenti negative di reddito + utile lordo

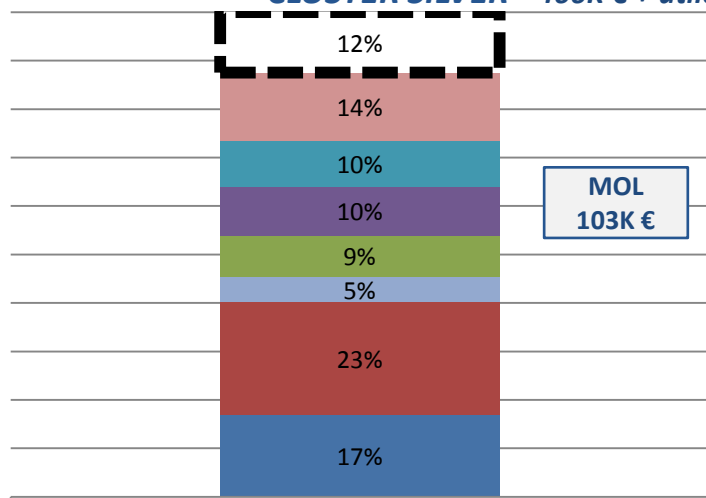
CLUSTER PLATINUM 1.138K € + utile lordo 909K



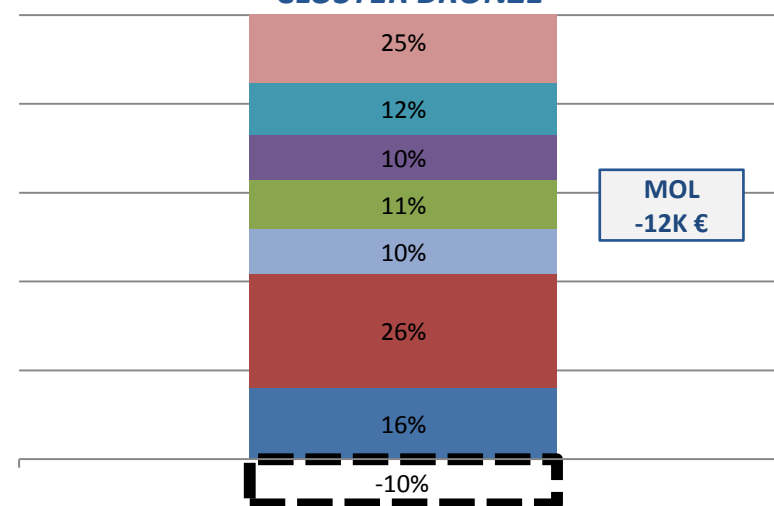
CLUSTER GOLD 701K € + utile lordo 236K



CLUSTER SILVER 466K € + utile lordo 66K



CLUSTER BRONZE 430K € - utile lordo 40K



- Provvigioni passive retrocesse (a collaboratori, broker, ...)
- Rivalsa
- Spese per servizi
- Emolumenti soci/amministratori/sindaci

- Costo lordo del lavoro
- Spese di funzionamento dei locali
- Altre componenti negative
- Utile lordo di Agenzia

Key Takeaways (1/2)

Da una prima analisi dei cluster emerge...

- **Significativa eterogeneità del campione** testimoniata dalla dispersione nella distribuzione delle Agenzie in funzione del Margine Operativo Lordo.
- **Proporzionalità diretta tra dimensione e redditività.** Le Agenzie più redditizie in termini di margine operativo lordo risultano anche le più strutturate, presentando un numero più alto di Agenti, Subagenti, e personale amministrativo. Determinante il contributo dei Produttori dipendenti di Compagnia.
- **Le agenzie Best Performer** sono caratterizzate da **minor incidenza delle provvigioni attive Ramo Danni Auto, minor costo lordo del lavoro** (con particolare riferimento agli emolumenti erogati ai soci) e limitata incidenza della rivalsa.
- Una ridotta incidenza di **Danni Auto in portafoglio** a favore del **Danni non Auto** garantiscono una **redditività migliore.**
- Non sembra esserci una significativa differenza tra i cluster in funzione del **contributo delle diverse figure professionali alla generazione degli incassi.** Il ruolo dell'Agente è predominante.

Key Takeaways (2/2)

- Le **Agenzie Best Performer** sono localizzate nel **nord Italia**, dichiarano di utilizzare maggiormente i «**Sistemi di Compagnia**» rispetto a quelli di Agenzia e di svolgere le **attività di prevendita in mobilità**.



Sistemi di CRM	% utilizzo MEDIA CAMPIONE	% utilizzo BEST PERFORMER
CRM di Agenzia	27 %	19%
CRM di Compagnia	73 %	81%



Gestionale	% utilizzo MEDIA CAMPIONE	% utilizzo BEST PERFORMER
Gestionale di Agenzia	27 %	26%
Gestionale di Compagnia	73 %	74%



<u>FASE DI PREVENDITA</u> : Agenzia vs. Mobilità	% MEDIA CAMPIONE	% BEST PERFORMER
Postazione fissa in Agenzia (PC, telefono fisso, fax, ...)	76 %	69%
In mobilità (pc portatile, smartphone, tablet, ...)	24 %	31%

Glossario

Componenti positive di reddito, corrispondono alle seguenti voci: provvigioni attive ramo vita (escluso premi unici), provvigioni attive ramo vita premi unici, provvigioni attive ramo danni (non auto), provvigioni attive ramo danni auto, rappel/incentivi e contributi erogati dalla Compagnia.

Componenti negative di reddito, corrispondono alle seguenti voci: provvigioni passive retrocesse, rappel/incentivi e contributi erogati alla rete di secondo livello, costo lordo del lavoro (ammontare lordo, INPS, INAIL, TFR, etc.), emolumenti erogati a soci/amministratori, spese di funzionamento dei locali (canoni di locazione, rata mutuo e spese condominiali, utenze, pulizia e manutenzione locali, noleggio/leasing attrezzature di ufficio, cancelleria), spese per servizi professionali (commercialista, notaio, avvocato, consulenti), spese per trasferimenti (manutenzione auto, carburante, soggiorno, autostrade.), spese postali, spese pubblicitarie e attività di marketing, formazione e aggiornamento (corsi, congressi, abbonamenti a riviste specializzate), spese di rappresentanza (omaggi, pranzi/cene ed eventi), contributi sindacali agenti, quote adesione associazioni di categoria, rivalsa, altre componenti negative (ammortamenti, cassa di previdenziale Agenti, Imposte, oneri finanziari/interessi passivi e spese bancarie).

Utile Lordo: viene calcolato sottraendo le componenti negative di reddito alle componenti positive di reddito.

Margine Operativo Lordo (MOL), indicatore di redditività di una Agenzia, che si basa solo sulla sua «gestione operativa». Rispetto all'Utile Lordo non tiene in considerazione le seguenti componenti negative: interessi, imposte e gli ammortamenti.

CeTIF



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

DISCLAIMER: *CeTIF assicura che il presente documento è stato realizzato con la massima cura e con tutta la professionalità acquisita nel corso della sua lunga attività. Tuttavia, stante la pluralità delle fonti d'informazione e nonostante il meticoloso impegno da parte di CeTIF affinché le informazioni contenute siano esatte al momento della pubblicazione, né CeTIF né i suoi collaboratori possono promettere o garantire (anche nei confronti di terzi) esplicitamente o implicitamente l'esattezza, l'affidabilità o la completezza di tali informazioni. CeTIF, pertanto, declina qualsiasi responsabilità per eventuali danni, di qualsiasi tipo, che possano derivare dall'uso delle informazioni contenute nel presente rapporto.*

CeTIF

**Centro di ricerca su Tecnologie,
Innovazione e servizi Finanziari**

Università Cattolica Milano

Via San Vittore 18, 20123 – Milano

Tel. +39 02 7234.2590

cetif@unicatt.it

www.cetif.it

FI
European Research
Centres for
Finance and IT