

# GLI STRUMENTI PER CONTROLLARE LA REDDITIVITÀ

*PROCESSI PIÙ COMPLESSI, TECNOLOGIE Pervasive E MARGINI SOTTO PRESSIONE HANNO RESO INDISPENSABILE UNA VISIONE MANAGERIALE DEL BUSINESS DELL'AGENZIA. IL CONTROLLO DI GESTIONE EMERGE COME LEVA DECISIVA PER MISURARE COSTI, RICAVI E SOSTENIBILITÀ, MENTRE FORMAZIONE, STRUMENTI CONDIVISI E SINERGIA CON LE COMPAGNIE DIVENTANO ELEMENTI CHIAVE PER MANTENERE L'EQUILIBRIO OPERATIVO E LA COMPETITIVITÀ. SU QUESTI TEMI SI SONO CONFRONTATI PAOLO BELTRAMI CON ENZO SIVORI (AUA) E LAURA PUPPATO (AGIT)*

*di Beniamino Musto*



L’evoluzione digitale, la crescente complessità dei processi e l’aumento degli adempimenti normativi impongono alle agenzie un governo puntuale di costi e ricavi. In questo quadro la redditività non è certamente un risultato scontato, ma rappresenta l’esito di un sistema strutturato di monitoraggio, laddove il controllo di gestione assume un ruolo centrale: definisce obiettivi, consente analisi tempestive e orienta scelte organizzative e commerciali. La redditività è dunque un elemento sempre più decisivo, e alla sua realizzazione contribuiscono, quali elementi sempre più importanti, l’integrazione tra strumenti, competenze e visione strategica: tutti aspetti, quelli appena elencati, su cui si sono confrontati **Paolo Beltrami**, titolare dello **Studio Beltrami**, **Laura Puppato**, vice presidente di Agit, e **Enzo Sivori**, presidente di Aua.

## CONTROLLO DI GESTIONE, PILASTRO DELLA SOSTENIBILITÀ

La redditività, ha spiegato Beltrami, è “l’esito finale di un processo complesso” e la sua misurazione richiede la piena conoscenza di costi e ricavi. Questo processo segue un percorso di maturità manageriale: “è uno strumento a disposizione del

top management di un’organizzazione per attingere alle informazioni, e dunque solo un’agenzia dotata di strumenti adeguati può prendere decisioni informate”, ha detto.

Beltrami ha richiamato l’esempio delle agenzie di maggiore dimensione, sviluppate attorno a modelli societari evoluti, che hanno introdotto sistemi più sofisticati di controllo. In queste agenzie la necessità di fornire trasparenza a più soggetti ha reso imprescindibile la disponibilità di dati strutturati, perché, ha ricordato, “il controllo di gestione deve essere accompagnato a degli obiettivi chiari”.

Il cuore di questo percorso, secondo Beltrami, consiste nel budget, presentato come lo strumento principe del monitoraggio di ricavi e costi. La sua funzione all’interno del ciclo di pianificazione, esecuzione, controllo e reazione, permette di verificare gli scostamenti e di avviare analisi di dettaglio sulle aree critiche.

## COMPETENZE, INVESTIMENTI E RAPPRESENTANZA

Questa cornice metodologica chiama in causa il tema del legame tra le esigenze operative della rete agenziale e le traiettorie di innovazione delle compagnie, un rapporto che può influire



Da sinistra: **Paolo Beltrami**, titolare dello Studio Beltrami; **Enzo Sivori**, presidente di Aua; **Maria Rosa Alaggio**, direttore di Insurance Review; e, **Laura Puppato**, vice presidente di Agit

sull'efficacia stessa del controllo. Sivori si è concentrato sull'aspetto umano e organizzativo. Il mercato, ha sottolineato, vive una profonda e continua trasformazione: molti agenti faticano ad adeguarsi, e quando i cambiamenti accelerano, "gli esseri umani tendono a guardare indietro".

La digitalizzazione, ha ricordato il presidente di Aua, ha proceduto molto più velocemente nelle compagnie che nelle agenzie, creando tra gli agenti livelli di evoluzione non omogenei. La rete ha quindi sperimentato un divario non solo tecnologico, ma anche culturale e organizzativo. A questo si è aggiunto il tema della capacità di investimento, indispensabile per sviluppare sistemi digitali e processi più efficienti: la redditività è la condizione essenziale per sostenerli.

In questo contesto, il ruolo dei gruppi agenti è fondamentale. Aua, ha ricordato Sivori, "ha fornito strumenti di monitoraggio alle agenzie invitando gli agenti a controllare con regolarità ricavi e costi". Un accento particolare è stato posto sulla gestione del personale, che rappresenta "la prima voce di costo". Relativamente al personale, ha aggiunto Sivori, "l'esigenza non è di ridurlo, ma di qualificarlo, a partire dagli addetti al front office", sviluppando competenze sia operative, sia digitali.

## QUANDO LA SOGLIA DIVENTA CRITICA

Quanto rilevato da Sivori chiama in causa la necessità di supportare le agenzie che, per dimensioni e risorse, non rie-

scono ad affrontare da sole la complessità gestionale. Come preservare l'equilibrio economico in contesti eterogenei e in presenza di pressioni fiscali e normative crescenti? Puppato ha portato il ragionamento su questi temi nel contesto delle compagnie di medie dimensioni. In queste realtà, ha spiegato, "gli agenti hanno bisogno di un supporto per avere sempre sotto l'occhio quella soglia critica da non superare". Lo scenario è reso ancora più complesso dalle recenti novità in ambito fiscale come la ritenuta d'acconto, che, a detta della vice presidente di Agit, "corrisponde a una tassa pari al 20% sull'utilile". Per Puppato, l'informatizzazione e la multicanalità devono supportare il valore dell'agente agli occhi del cliente: "il cliente – ha detto – deve guardare all'agente come un partner di maggior valore". Da qui l'importanza della collaborazione tecnica con la compagnia e della richiesta, accolta dalla mandante nel caso di Agit, di lavorare insieme agli agenti sugli strumenti informatici, evitando ogni forma di disintermediazione: "abbiamo concordato sul fatto che non si debba parlare mai di disintermediazione: anche l'uso dell'intelligenza artificiale deve andare a beneficio dell'attività agenziale". Le agenzie, ha concluso Puppato, "sono delle comunità operative in cui il capitale umano è decisivo: l'aspetto delle competenze va continuamente alimentato", perché la rete resta "un elemento fondamentale per il mantenimento della clientela".