

COME REINVENTARE I MODELLI COMMERCIALI

NELLA TAVOLA ROTONDA CONCLUSIVA DEL CONVEGNO INTERMEDIARI, COMPAGNIE E RAPPRESENTANZE DEGLI AGENTI SI SONO CONFRONTATI SULL'EVOLUZIONE DELLE RETI, IN UNA FASE IN CUI I CAMBIAMENTI CORRONO VELOCEMENTE A FRONTE DI REGOLE DEL GIOCO (CIOÈ L'ANA) ORMAI OBSOLETE. UN USO MATURO DELLA TECNOLOGIA, IL RICAMBIO GENERAZIONALE E UNA GOVERNANCE AGGIORNATA DIVENTANO CONDIZIONI IMPRESCINDIBILI PER SOSTENERE LA CAPACITÀ DI CONSULENZA NECESSARIA A SAPER OPERARE IN UN CONTESTO NUOVO

di Beniamino Musto



La trasformazione dei modelli commerciali delle agenzie assicurative sta diventando sempre più necessaria in una fase in cui il settore si confronta con mutamenti profondi. Il dibattito tra rappresentanti degli agenti e delle compagnie, che ha concluso il convegno Intermediari 2025, ha messo in evidenza come l'evoluzione del cliente, la crescente complessità regolatoria e la pressione competitiva impongano un ripensamento delle strutture agenziali, dei sistemi di supporto e delle relazioni con la mandante.

OFFRIRE A TUTTI GLI STESSI SUPPORTI

Per **Domenico Siciliano**, head of agency network di **Unipol**, la storia recente del gruppo assicurativo dimostra quanto il tema dell'integrazione non possa essere considerato un capitolo chiuso: "l'integrazione tra reti eterogenee – ha detto – non è un'operazione che finisce: è un percorso continuo, per definizione". La fusione all'interno di Unipol di realtà come **Winterthur** o **Fondiarzia Sai**, ha ricordato, ha creato per Unipol una cornice identitaria nuova: "il nostro nome è rimasto lo stesso, ma l'identità è cambiata, perché la diversità è stata vissuta come una ricchezza e non come un ostacolo". Siciliano ha descritto un processo che ha richiesto anni, fatto di semplificazione degli strumenti, sistemi informatici univoci

e modelli di remunerazione omogenei. "Unificarsi ha significato dare a tutti gli agenti gli stessi supporti, un sistema informatico univoco, uno stesso sistema di remunerazione". È stato un lavoro che ha costruito le premesse grazie a cui gli intermediari sono confluiti in un unico gruppo agenti, "con le virtù e i limiti di un'unica grande casa". La compagnia, ad ogni modo, ha sempre voluto mettere tutti sullo stesso piano: "il nostro scopo – ha affermato Siciliano – non è quello di imporre modelli commerciali, ma di supportare tutte le agenzie".

UN AGENTE IMPRENDITORE E MANAGER

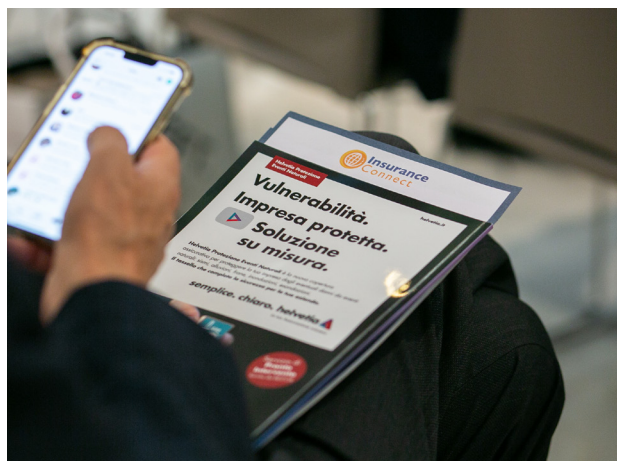
La visione espressa da **Mario Cipriano**, presidente di **Uea**, ha posto al centro la necessità per gli agenti di diventare consulenti completi, come previsto dallo spirito della Idd: "dobbiamo smettere di essere venditori e diventare professionisti della consulenza, perché – ha detto – è lì che si gioca il senso stesso della direttiva". Per farlo, servono competenze solide: "Bisogna conoscere a fondo i prodotti, il mercato e gli strumenti normativi, e saper usare queste armi con efficacia". Cipriano ha sottolineato come sia inevitabile un'evoluzione che spinga gli agenti a collaborare tra loro. "Non credo – ha affermato – che il modello distributivo che vogliamo immaginare per il futuro sia quello della Mga. Mettersi insieme – ha

aggiunto – significa unire competenze e costruire un proprio modello di business”. L’agente del futuro delineato dal presidente di Uea “deve essere imprenditore e manager, circondato da collaboratori che abbiano la sua stessa visione”, in grado di unire competenza tecnica, progettualità e capacità di investire.

NON RIVOLGERE LO SGUARDO AL PASSATO

Per **Ennio Busetto**, presidente dell’Associazione Agenti **Aliaz** “il mercato sta cambiando e lo ha fatto in modo ancora più evidente a partire dalla pandemia”, quando gli agenti hanno dimostrato di essere un punto di riferimento imprescindibile per la clientela. “Abbiamo capito che lavorando insieme, intermediari e mandante, si sarebbe potuto accompagnare il cambiamento del cliente”. Il consumatore oggi è più evoluto e informato, e ama scegliere tra diversi canali di acquisto. Questo, ha osservato Busetto, rende indispensabile un approccio condiviso: “non si può affrontare questo cambiamento con lo sguardo rivolto all’indietro. C’è chi preferisce fare demagogia, ma credo che l’unica cosa da fare è assecondare i cambiamenti importanti. Il cambiamento non deve spaventare. Bisogna trovare delle giuste regole che ci permettano di salvaguardare la nostra integrità per guardare con lucidità anche a tecnologie come l’intelligenza artificiale che – ha aggiunto – non ci deve sostituire, ma aiutare”.

Il presidente della Tripla A ha poi richiamato il tema del ricambio generazionale: “È evidente che abbiamo un problema: i giovani non ci sono, e questo perché per anni non si è fatto nulla su questo fronte”. E ha avvertito sul fatto che “il pericolo è restare fermi a difendere le posizioni di rendita: sarebbe un danno per tutti”.



LA NECESSITÀ DI AVERE NUOVE REGOLE PER TUTTI

Enrico Olivieri, presidente del Gaz, ha sollevato un problema noto e trasversale a tutti i gruppi agenti: il mancato rinnovo dell’Accordo nazionale agenti (Ana), scaduto ormai da più di 20 anni. “Noi intermediari – ha detto – operiamo sulle basi di un accordo obsoleto, che è stato scritto sulla pietra un secolo fa, mentre fuori c’è un mondo che cambia in maniera veloce”. Per realizzare il salto evolutivo evocato a più riprese nel corso della discussione, servono regole nuove, uguali per tutti. “Nell’Ana non si parla di imprenditorialità, la visione dell’agente che ne emerge è quella di una figura subordinata alle compagnie. Su che basi dunque possiamo reclamare indipendenza? Secondo Olivieri l’Ana non deve essere solo revisionato, ma completamente riscritto. In questo è necessario che i sindacati nazionali riannodino il filo del dialogo con **Ania**, riprendendo da dove era stato interrotto perché “bisogna riscrivere un accordo in grado di accompagnare la categoria per i prossimi 40 anni”, ha concluso il presidente del Gaz.

L'IMPORTANZA DI INVESTIRE IN TECNOLOGIA

Federico Serrao, presidente del Gruppo Agenti Generali Italia, ha messo l’accento sugli investimenti in tecnologia, che, ha sottolineato “hanno portato a un miglioramento dei servizi e a un cambio di passo nella collaborazione nei rapporti con la compagnia”. Secondo Serrao uno dei momenti di svolta è avvenuto nel 2019 “quanto facemmo uno sciopero proprio contro una serie di disservizi in ambito informatico”. Quell’azione, a detta del presidente del Gagi, ebbe effetti concreti: “da lì abbiamo fatto tutti un salto in avanti”.

Serrao ha poi illustrato la propria visione evolutiva del ruolo dei gruppi agenti. “La rappresentanza della rete agenziale – ha detto – deve diventare un laboratorio di innovazione, all’inter-



Da sinistra: **Enrico Ulivieri**, presidente del Gruppo Agenti Zurich; **Pierguido Durini**, presidente del Gruppo Agenti Helvetia; **Mario Cipriano**, presidente di Uea; **Maria Rosa Alaggio**, direttore di Insurance Review; **Ennio Busetto**, presidente dell'Associazione Agenti Allianz; **Federico Serrao**, presidente del Gruppo Agenti Generali Italia; **Domenico Siciliano**, head of agency network di Unipol



no quel quale anche l'intelligenza artificiale assume un ruolo chiave": può essere utilizzata, ad esempio, "per scandagliare il portafoglio e individuare le aree di intervento". L'obiettivo ultimo è quello di "elevare la cultura manageriale della categoria", trasformando l'agente da venditore a imprenditore, in grado di analizzare i dati, orientare le strategie e guidare strutture commerciali più moderne.

L'IDENTITÀ DELL'AGENTE PLURIMANDATARIO

Portando il punto di vista degli agenti plurimandatari, **Pierguido Durini**, presidente del Gruppo Agenti Helvetia, ha sottolineato come la forza della compagnia stia nel suo riuscire a farsi scegliere dagli intermediari: "l'80% dei nostri agenti – ha ricordato – è plurimandatario, e il fatto che il 70% di loro abbia comunque il mandato prevalente in Helvetia è un elemento significativo". L'agente, ha ribadito, "è il primo cliente della compagnia, e in questo la qualità del servizio della direzione è fondamentale".

Il presidente degli agenti Helvetia non ha tuttavia nascosto il fatto che negli ultimi anni ci siano stati dei momenti critici: "dopo la fusione con **National Suisse** e le catastrofi del luglio 2023 la qualità del servizio era calata, ma era anche una conseguenza dell'enorme crescita del portafoglio corporate". La

ristrutturazione avviata sotto la nuova dirigenza della compagnia ha però invertito la rotta: "negli ultimi sei mesi – ha detto – abbiamo visto segnali molto importanti". Per trovare soluzioni a problemi complessi "non esistono bacchette magiche – ha sottolineato Durini – ma dobbiamo essere tutti capaci di rinnovarci, come abbiamo sempre fatto".

UNA VISIONE PIÙ AMPIA PER STARE SUL MERCATO

Uno dei temi complessi è certamente quello legato all'entrata in vigore dell'obbligo di polizza cat nat per le imprese. Secondo **Enrico Ulivieri**, presidente del Gruppo Agenti Zurich, questa è un'opportunità per gli intermediari, "anche per toglierci dalla forte dipendenza dall'Rc auto, che per anni ha impedito agli agenti di fare sviluppo". Il presidente del Gaz ha ricordato ancora una volta la decisione presa dalla mandante di dismettere il canale diretto. "Questo ci ha messo nelle condizioni di avere a che fare con una compagnia che concentra i propri investimenti nel canale distributivo fisico. Tuttavia – ha aggiunto – è una multinazionale, e come tale ha una visione globale e pretende dalle reti una crescita e una emancipazione significative". In questo senso i gruppi agenti sono fondamentali "per dare ai propri associati una visione più ampia per stare sul mercato", ha chiosato Ulivieri.