

RISTRUTTURAZIONI

È in corso un processo per ridurre la massa delle compagnie

L'obiettivo è quello di ridimensionare la "densità" aziendale, focalizzando la strategia su alcune linee di business, semplificando la struttura organizzativa, diminuendo i costi operativi. E agendo su tre dimensioni: mercati, livelli decisionali e competenze.

di CLAUDIO CACCIAMANI



Claudio Cacciamani è professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari all'Università degli studi di Parma.

Nella fisica classica un corpo è connotato da una massa e da un peso. La massa è una caratteristica universale dei corpi, con un valore costante nello spazio. Essa ne descrive il "contenuto di materia", almeno a velocità subfotoniche. Il peso dipende dal valore locale della gravità a cui il corpo deve opporsi per rimanere sospeso nello spazio. Opportunamente mutuati, i concetti descritti risultano utili per riflettere sui processi di ristrutturazione in atto nelle compagnie di assicurazione. Da tempo, ma con un'accentuazione recente, si assiste alla riduzione della massa delle compagnie, cioè alla ridefinizione del perimetro delle fonti sia di ricavo sia di costo. L'obiettivo è la riduzione della "densità" aziendale, focalizzando la strategia su alcune linee di business, semplificando correlativamente la struttura organizzativa e diminuendo i costi operativi. Questo processo agisce su tre dimensioni: mercati, livelli decisionali e competenze. I primi possono essere selezionati e i secondi ridotti a tutto vantaggio dell'efficacia competitiva e della diminuzione dei costi. Nello stesso tempo, anche le competenze vengono spesso ridotte, ma con la conseguente

necessità di ricorrere a soggetti terzi, esterni, per mantenere efficacemente l'azione competitiva in un mercato più evoluto e concorrenziale. Ne conseguono scelte potenzialmente in antitesi tra di loro. Da una parte, la focalizzazione e la riduzione dei segmenti di clientela di elezione possono apparire la migliore strategia organizzativa per avere successo sul mercato; dall'altra, non è possibile diminuire oltre misura le competenze che il prodotto assicurativo richiede per soddisfare il cliente senza sopportare, poi, effetti negativi in termini di antiselezione e tariffazione.

In concreto, competenze tecniche trasversali, per ramo e per prodotto, non possono essere abbassate sotto una certa soglia, magari annullate, in nome di un'organizzazione per meri segmenti di clientela. Infatti, ne potrebbe derivare la perdita di fasce di mercato potenzialmente molto lucrative. Lo stesso tema va affrontato relativamente alla rete distributiva. La compagnia può ricorrere a diversi canali privilegiati, con differenti professionalità richieste e controlli differenziati in termini di obiettivi e volumi. Ciò

vale soprattutto per il ramo danni, per il quale la massa "netta" della compagnia può essere variata in relazione sia ai grandi rischi, mediante una variegata politica di riassicurazione, sia ai rischi al dettaglio, per i quali la massa può essere "rarefatta" se si proponessero al mercato solo prodotti standard, senza esigenze di personalizzazione in termini di condizioni, di assunzione di rischio e di liquidazione dei sinistri. Passando al peso, esso può essere riferito alla strategia con la quale la compagnia vuole affrontare il mercato, assecondandolo od opponendosi a esso. In merito, si evidenziano forze sempre più intense che comprimono i potenziali margini di profitto. Si pensi alla maggiore competenza dei clienti, alle possibilità di comparare al meglio le differenti tipologie di polizze, ai canali di vendita sempre meno di esclusiva "proprietà" della compagnia. Opporsi alle tendenze in atto sul mercato richiede una notevole forza e ingenti investimenti. D'altro canto, le compagnie potrebbero anche ritenere opportuno perdere certe tipologie di canali e intermediari cercando di favorirne altri. A valle di quanto descritto, gli effetti delle riorganizzazioni delle compagnie sulla loro massa e sul loro peso sono sia immediati sia postumi. I primi si connettono ai risparmi di costo che sia la riorganizzazione interna sia quella esterna,

verso il mercato, possono avere sulle grandezze di bilancio. Tuttavia, successivamente, vi è il rischio che la massa persa nella riorganizzazione venga poi "catturata" da soggetti terzi, compagnie, ma, soprattutto, intermediari.

Questi ultimi potrebbero acquisire le competenze abbandonate dalle compagnie per conservare e migliorare la propria presa sul mercato e sul cliente. Ne potrebbe derivare un modello di compagnia con una massa ridotta e un peso minore, ma potenzialmente vuota di competenze. In questo quadro, ne uscirebbe ulteriormente rafforzato il ruolo dell'intermediario che avesse aumentato la propria massa, acquisendo le competenze, e ridotto il proprio peso, assecondando le tendenze di mercato piuttosto che opponendosi a esse. Tuttavia, questo confligge con la volontà delle compagnie di avere visibilità diretta sul cliente e sul mercato di riferimento degli intermediari tradizionali. Il secondo principio della termodinamica ha quale corollario l'irreversibilità della freccia del tempo, sempre rimanendo entro una velocità subfotonica. Le compagnie di assicurazione dovrebbero avere presente che le decisioni intraprese o da assumere nelle ristrutturazioni rischiano di essere irreversibili: con quanto ne consegue. ■