

STRATEGIE E PROSPETTIVE

Un anno incerto per compagnie e intermediari

L'industria si concentra su core business e utili, aprendo però le porte a un intervento di investitori finanziari, che renderebbero più contendibile il mercato italiano. Gli agenti sono divisi tra fedeltà alla mandante e libertà di azione: scelta non facile perché ogni opzione ha pro e contro. Per tutti resta, comunque, il tema della riduzione dei costi...

di CLAUDIO CACCIAMANI



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

«**C**he notte buia che c'è, povero me, povero me», ha scritto e canta l'avvocato Paolo Conte. Nulla di più vero anche per questo inizio 2014, che sembra aprirsi all'insegna dell'incertezza di scenario per le compagnie e gli intermediari assicurativi nazionali. Le prime, dovendo ancora fronteggiare gli effetti della crisi finanziaria, stanno cercando di mantenere o concentrare l'attenzione quanto più possibile sul core business. Proprio questa rifocalizzazione sta aprendo il varco a compagnie straniere, che vedono nel mercato italiano ampi margini di sviluppo e, soprattutto, grandi possibilità di introduzione di prodotti all'estero ormai consolidati, ma in Italia ritenuti "innovativi". A livello di governance, dopo le banche, è assai probabile che anche gli assetti societari delle compagnie diventino più fluidi, con una crescente dialettica assembleare e una sempre più "mirata" attenzione degli azionisti e degli analisti ai risultati economici e non solo alle mere grandezze patrimoniali e reddituali. In questo ambito, potrebbe esserci un intervento "attivo" di investitori finanziari, come gli operatori di private equity, non solo nel rendere mag-

giormente contendibile il controllo delle compagnie, ma anche nel partecipare, come comproprietari, all'acquisizione di società e compagnie oggetto di eventuale cessione. Tutto ciò è destinato ad accrescere auspicabilmente la concorrenza o, meglio, la contendibilità del mercato assicurativo italiano.

In ogni caso, come già avvenuto e dimostrato dalle esperienze all'estero, per le compagnie il vero problema è, ancora una volta, associare la salvaguardia delle competenze core all'efficace riduzione dei costi. Questi non sono più "ribaltabili" in modo unilaterale e insindacabile su clienti e intermediari in uno scenario di crescente competizione. Sull'altro fronte, per gli agenti professionali l'elaborazione della strategia deve prendere spunto dalla sempre maggiore liberalizzazione del mercato e dalla crescente concorrenza tra canali e prodotti, nel ramo danni, e tra strumenti di investimento, in quello vita. Volendo estremizzare, due possono essere i fondamentali della strategia degli agenti. Da una parte, il rigido rapporto di monomandato può diventa-

re insufficiente, anzi in alcuni casi perdente, alla prova di un mercato sempre più complesso e dinamico. Dall'altra, il rapporto privilegiato con la propria compagnia può essere fonte sia di risparmio di costi, sia di perdita di ricavi, se non fossero prontamente disponibili i prodotti che la clientela dovesse richiedere. In questo quadro, sempre estremizzando, l'agente ha la duplice scelta: o effettuare egli stesso un *cherry picking* (scelta oculata) di prodotti a favore della sua clientela, magari mantenendo un rapporto privilegiato con la mandante, o permettere al proprio cliente di fare ciò da solo. Tuttavia, nell'ultimo caso, considerate le competenze che comunque il prodotto assicurativo richiede, sarebbe più indotto a effettuare uno shopping around, avendo come variabile guida prevalente il prezzo del prodotto assicurativo piuttosto che il suo contenuto.

In concreto, le strategie che gli agenti stanno delineando per il loro futuro, individuale e collettivo, sono varie, seppure ancora in nuce. In alcuni casi sembrano prevalere comportamenti di legame con la compagnia di originaria appartenenza, attribuibili forse al timore di fondo nel perseguire vie alternative o, anche, alla volontà di limitare al massimo i co-

sti di gestione agenziali, contando ancora sul legame con la mandante. In altri, si assiste a vere e proprie alleanze strategiche e commerciali, anche non formali, tra agenti, magari della stessa compagnia, tra agenti di compagnie differenti e tra agenti e broker. Tali strategie inducono a riflettere su quale di esse, in un'ottica "darwiniana", possa dimostrarsi la migliore. Sul fronte dei ricavi, si può affermare che sono vincenti le strategie degli intermediari che possano mantenere contemporaneamente alta la customer satisfaction, conseguentemente la fedeltà del cliente nel tempo, conservando o aumentando i ricavi. Considerando i costi, molti intermediari non di rado sembrano preoccuparsi maggiormente di abbassarne il livello, reputandoli indistintamente rigidi e fissi, piuttosto che renderli controllabili, quindi variabili. In ogni caso, anche per gli agenti la soluzione organizzativa deve essere efficiente e, soprattutto, flessibile nella risposta da fornire alle più mutevoli esigenze della clientela. L'incertezza che sembra caratterizzare anche il 2014 induce a ritenere che strategie troppo rigide e non flessibili elaborate sia da compagnie sia da intermediari rischiano, purtroppo, di essere poi implementate, se non radicalmente mutate, da chi non le ha originariamente elaborate. ■