

STRATEGIE

## Con la congiuntura dal ramo vita si ritorna a quello danni

Il riorientamento delle compagnie dettato dalla crisi economica non è nuovo né originale. Ma il taglio dei costi che deriva dall'esigenza di recuperare redditività, di semplificare le organizzazioni e di avere flessibilità gestionale può imporre la rinuncia a competenze chiave.

di CLAUDIO CACCIAMANI



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

**È** noto l'aforisma di Seneca secondo cui non esiste vento favorevole per il marinaio che non sappia ove indirizzare la vela. Ciò non sembra assolutamente vero per gli assicuratori nazionali. Negli ultimi mesi è emerso in modo univoco, nei piani strategici, in quale direzione le compagnie si stiano orientando: il ramo danni. In merito, occorre riflettere sul grado di "novità" della direzione e sulla "forza" del vento. Con riguardo al primo, a partire dagli anni Novanta si sono sempre succeduti due indirizzi correlati al ciclo economico-finanziario.

**In fasi di crescita, gli assicuratori hanno privilegiato il ramo vita,** con prodotti spesso di ingegneria finanziaria, tali da produrre risultati di breve periodo senza imporre alle compagnie particolari rischi gestionali. Il mutare della congiuntura economica e finanziaria ha sempre determinato, poi, un cambiamento di strategia: ritorno, effettivo o declamato, al core business assicurativo del "tradizionale" ramo danni. Con il perdurare della crisi economica, il riorientamento strategico delle compagnie non appare, quindi, né nuovo né originale. I timonieri indi-

rizzerebbero la vela verso una rotta già battuta, riorientandosi dal ramo vita a quello danni. In verità, rispetto al passato sembra mutare la nave. Il taglio dei costi derivante dall'esigenza di recuperare redditività, di semplificare le organiz-

zazioni e di avere flessibilità gestionale possono imporre la rinuncia a competenze chiave, imprescindibili per un'efficace assunzione dei rischi e un'efficiente liquidazione dei danni. Ne deriva una maggiore delega di attività agli intermediari, agenti e broker nello specifico, e un'innovazione che privilegia prodotti per i quali la concorrenza rischia di essere acra, con tanto probabili quanto evidenti riflessi negativi sulla redditività della compagnia offerente. Non meno importante è il secondo punto: la "forza" del vento. Numerose verifiche empiriche internazionali dimostrano come non esista una correlazione diretta tra ramo danni e ciclo economico. Ne discende che se si dovesse assistere a una ripresa dell'attività economica non si avrebbero, probabilmente, effetti diretti e immediati sull'espansione del ramo danni. In questo scenario, l'indirizzo strategico sarebbe corretto, ma non avrebbe possibilità di

produrre conseguenze benefiche di rilievo sul conto economico delle compagnie, salvo, sempre, che non vengano erose quote di mercato ai concorrenti. In aggiunta, passando da un'ottica economica a una finanziaria, le ingenti immissioni di liquidità delle Autorità monetarie, atte a contrastare la fase recessiva mondiale, toccano, anche, il comparto riassicurativo.

**Nel momento in cui quest'ultimo dovesse manifestare forte, se non eccedente, capacità di assunzione,** si avrebbero ulteriori ribassi dei prezzi e dei margini del ramo danni, soprattutto nel segmento *wholesale*, ma con evidenti e intuibili conseguenze su quello *retail*. Nella fase di ripresa economica un benefico effetto sull'espansione del ramo non vita deriverebbe dall'incremento del valore dei patrimoni e dalla conseguente accresciuta necessità di loro tutela. Tuttavia, in questa ipotesi sarebbe opportuno aprire il campo sia a nuove tipologie di beni, quali quelli immateriali, ma suscettibili di valorizzazione economica, sia ad altri tipi di rischi, non più riferiti alle tradizionali classi del *property* e del *casualty*, ma a quelle reddituali e dei danni consequenziali. Tutto questo pone gli assicuratori di fronte a un dilemma strategico: investire al fine di potere cogliere al meglio le opportunità, tuttavia non im-

mediate, che il ramo danni da sempre rappresenta rispetto a quello vita, ma rinunciare, dall'altra parte, ai tagli di spesa imposti dalla necessità di recuperare redditività o, meglio, di preservare l'esistenza stessa delle compagnie dalle pressioni sui margini reddituali. Sullo sfondo, rispetto alle decisioni da prendere, non si possono trascurare gli effetti che la liberalizzazione del settore avrà sulla contendibilità della clientela e delle quote di mercato e sulla conseguente compressione del profitto dei danni.

Ne potrebbe derivare una riduzione non più solo ciclica o congiunturale di reddito, ma una, più temibile, strutturale. Solo le compagnie forti di competenze, capacità di innovazione, prossimità al cliente e livello di capitalizzazione avrebbero idonei ed efficaci strumenti di competizione. Santiago, protagonista de *Il vecchio e il mare* di Hemingway, indirizzò correttamente la vela e dimostrò con costanza la bontà della propria strategia catturando un pesce enorme. Tuttavia, l'inadeguatezza della barca gli impose di legarlo fuori dalla stessa, rendendolo facile cibo per gli squali. Per le compagnie il ritorno a vecchie strategie, ma con organizzazioni e patrimonio che non sappiano resistere alla tanto auspicata concorrenza nazionale ed estera, rischia di condurre, purtroppo, a un risultato analogo a quello di Santiago. ■