

STRATEGIE

È meglio innovare i prodotti o le reti distributive?

A promuovere il cambiamento possono essere compagnie, broker e agenti, e perfino i consumatori che appartengono a un affinity group. Ogni soluzione presenta dei pro e dei contro. E impegna le autorità a vigilare sul fenomeno dello shadow banking.

di CLAUDIO CACCIAMANI



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

Parlando del suo modello T, la prima vettura prodotta in serie al mondo, Henry Ford diceva che i clienti potevano sceglierla del colore che avrebbero preferito, purché fosse il nero. Questa affermazione è quanto mai vera in campo assicurativo, soprattutto nel mercato nazionale. Da più parti e in diversi modi si insiste molto sulle innovazioni di canale rispetto a quelli tradizionali, broker e agenti. D'altro canto, in qualsiasi assise o dibattito su temi assicurativi il focus, anche se non esplicitamente previsto, finisce per essere o per divenire la tematica Rc auto.

Assai di rado, almeno in Italia, si concentra l'attenzione in modo sistematico sull'innovazione di prodotto. Tre sono i temi da considerare. Il primo è capire se porta maggiori benefici l'innovazione di prodotto o quella di canale. Mettere in competizione gli intermediari assicurativi senza mettere a loro disposizione soluzioni idonee per rispondere efficacemente alle esigenze della clientela conduce, maga-

ri, a una riduzione di prezzo, ma non sempre al mantenimento della stessa qualità di servizio e di tutela del cliente, che continuerebbe, comunque, a non trovare prodotti di cui ha realmente bisogno. Con l'innovazione dei prodotti, invece, si riuscirebbe a segmentare meglio la clientela, identificando specifici segmenti di domanda con proprie esigenze distinte, che le compagnie potrebbero più facilmente soddisfare. Proprio la corretta segmentazione della clientela permette, poi, di instaurare una sana competizione tra compagnie, intermediari e altri canali definibili "innovativi", con evidenti riflessi positivi, sulla qualità del servizio e sul prezzo.

Il secondo tema riguarda il soggetto che è in grado di innovare al meglio. In primo luogo, le compagnie possono essere il motore del cambiamento. Ma la loro capacità di innovazione, spesso si scontra con le attuali strategie e logiche aziendali, che mirano alla ricerca di economie di scala, al perseguimento del risparmio dei costi e alla volontà di avo-

care progressivamente a sé il rapporto con il cliente rispetto agli intermediari. Questi ultimi potrebbero essere, a loro volta, i soggetti che meglio possono farsi interpreti delle esigenze della clientela, perché sono a contatto diretto con il mercato e verificano sul campo la bontà dell'offerta. Questo impone un rapporto dialettico, ma sempre costruttivo con la compagnia mandante o, anche, una capacità di collaborazione tra diversi intermediari per disporre di un portafoglio adeguato alla propria clientela di elezione.

La terza categoria di soggetti che dovrebbero spingere all'innovazione di prodotto potrebbe essere la clientela stessa, magari organizzata in associazioni, categorie o, anche, affinity group. In questo caso, i clienti dovrebbero avere la sensibilità di svolgere un'azione di lobby sempre dialettica, ma costruttiva, spingendo le compagnie e gli intermediari a proporre prodotti che soddisfino effettivamente le esigenze della clientela a favore di una redditività non di breve ma di medio periodo.

Ci sono poi da considerare le nuove frontiere che si aprono

alle autorità di vigilanza: devono essere sempre più capaci non solo di affrontare le innovazioni di canale, la salvaguardia della competizione e la tutela del cliente, ma anche di guidare un processo di corretta innovazione di prodotti assicurativi a favore del mercato. In ipotesi contraria, lo shadow insurance rischia di affermarsi con nuove forme non tanto di intermediazione, quanto di creazione di strumenti "quasi assicurativi".

Si pensi ai prodotti di investimento alternativi alle polizze vita distribuiti da canali non vigilati e a quanto sta accadendo nel ramo danni con strumenti spesso inclusi, ma non oggettivamente identificabili in un più ampio pacchetto di beni e servizi.

Si narra che un giovane produttore di trattori emiliano abbia litigato con Enzo Ferrari, contestandogli la scarsa qualità della meccanica delle vetture prodotte a Maranello. Il Drake lo snobbò, invitandolo a occuparsi di macchine agricole e non di automobili. Punto nell'orgoglio, il giovane si mise in gioco e iniziò a produrre comunque autovetture: il suo nome era Ferruccio Lamborghini. Per tutti, l'auspicio è di potere raccontare simili "leggende" anche in campo assicurativo. ■