

SCENARI

## La strategia assicurativa «perfetta» Ecco le prospettive e i nuovi scenari

Tre i temi più importanti: il rapporto tra compagnie e banche, il futuro delle reti distributive e i prodotti, che dovranno necessariamente essere in parte ripensati

di **CLAUDIO CACCIAMANI**



**Claudio Cacciamani**  
Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari all'università degli studi di Parma

**A** un assassino che riteneva di restare impunito il tenente Colombo disse che il delitto perfetto non esiste ed è una pura illusione. In modo analogo, sempre più occorre interrogarsi se vi sia una strategia assicurativa «perfetta». In passato, molte strategie assicurative non realizzate in pieno o, peggio, completamente fallimentari sono state oggetto di ripensamento, anche profondo, ma non reso pubblico agli stakeholders, ai clienti e alle Autorità di vigilanza. Al riguardo, la discontinuità di scenario è stata spesso addotta come l'ostacolo imprevedibile e non ponderabile nell'implementazione delle strategie.

**L'interrogativo iniziale è tanto più attuale quanto più il sistema finanziario** e bancario nazionale stiano vivendo profondi mutamenti. In concreto, tre sono i temi su cui proiettare l'attenzione futura. Il primo riguarda le relazioni tra compagnie e banche. Come noto, queste ultime sono oggetto di crisi in passato impensabili, ma, allo stesso tempo, devastanti per azionisti e risparmiatori. In quest'ottica, le partnership bancarie-assicurative devono essere ripensate non solo e non tanto in termini di prodotti e servizi che

possono essere offerti alla medesima clientela, ma, innanzitutto, in relazione alla bontà dell'investimento effettuato e al «rischio reputazionale» che simili partnership possono comportare. Infatti, oltre alle perdite patrimoniali connesse a eventuali investimenti in

banche soggette a crisi, soprattutto in futuro occorre anche considerare il danno alla reputazione che ne avrebbe una compagnia che avesse stretto una partnership con una banca entrata in uno stato di crisi. In ipotesi contraria, un danno reputazionale altrettanto grave deriverebbe alla compagnia di assicurazione che, contrariamente agli altri azionisti e clienti, sia stata in grado, in modo asimmetrico, di tutelare il proprio investimento con patti parasociali e strumenti derivati utili ad attenuare, se non fino ad annullare, il rischio di perdita sul capitale. Il secondo tema concerne le reti distributive. Le banche stanno vivendo un momento di profondo ripensamento della propria distribuzione, cercando non solo di razionalizzare il numero di sportelli, ma anche provando a diversificare i canali mediante i quali raggiungere la clientela attuale e, soprattutto, potenziale. Il riferimento

non è necessariamente ai canali telematici, ma alle reti di promotori finanziari e di mediatori creditizi. In questo senso, seppure a prezzo di fenomeni di passaggio di promotori e mediatori ad altre reti, le banche dimostrano di volere adottare, anche in modo convinto, un modello distributivo che le renderebbe molto simili alle compagnie di assicurazioni, come noto basate ancora, forse anche in futuro, su agenti professionali. Di conseguenza, per queste ultime la vera sfida diventa come fare in modo che la propria rete sia in grado di dialogare in modo efficace con quelle bancarie e con quelle finanziarie. Tuttavia, ciò dovrebbe avvenire senza incorrere negli errori del passato, quando il modello di distribuzione vincente vedeva le compagnie costituire o acquisire banche che potessero affiancare, soprattutto nel risparmio gestito, i propri agenti assicurativi. Il terzo tema che si apre concerne i prodotti. Oltre a quanto sarà imposto da Solvency II, le compagnie dovranno rivedere senza dubbio la propria offerta, soprattutto nel ramo vita. Infatti, da una parte, il mercato diventerà sempre più polarizzato, con due segmenti di clientela. La prima sarà rappresentata da soggetti molto affluent, che si rivolgeranno a banche e case di investimento blasonate, non necessariamente nazionali, ma di grande standing internazionale. Per tali clienti il servizio e i prodotti assi-

curativi non potranno essere quelli del segmento retail, essendo interessati a strumenti a contenuto integrato finanziario-assicurativo che solo pochi intermediari saranno in grado di offrire. La seconda classe di clientela, molto meno affluent, sarà probabilmente oggetto di attenzione di moltissime banche e compagnie.

**Ne deriva il rischio di un'offerta banalizzata e di una forte esposizione ad azioni** di risarcimento di massa, con possibili perdite di reputazione, nel caso in cui i rendimenti e i rischi degli strumenti proposti non fossero poi concretamente allineati a quanto «promesso» ai clienti. Dall'altra parte, la sempre più stringente regolamentazione sulla distribuzione di strumenti finanziari e assicurativi imporrà costi di back office che potranno essere ammortizzati solo raggiungendo volumi di collocamento veramente notevoli. Una volta identificato il potenziale assassino, il tenente Colombo era solito uscire di scena alzando la mano con cui impugnava il sigaro toscano e ponendo nuove domande al motto di: «Ah, un'altra cosa...». Le strategie delle compagnie di assicurazione nel nuovo panorama bancario e finanziario non permetteranno, probabilmente, domande postume, soprattutto se, rispetto al passato, gli azionisti, i risparmiatori e i clienti non resteranno silenziosi. ■