

L'ANALISI

## La maturità del comparto assicurativo

In un mercato in continua evoluzione e costante trasformazione la speranza è che le compagnie italiane non abbiano necessità di alcun solista che le faccia voltare verso gli unici che possono decretare o meno il loro vero successo: i clienti

di **CLAUDIO CACCIAMANI**

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

La sonata per pianoforte n. 14 in Do diesis minore, nota con il nome di "Chiario di Luna", vede Ludwig van Beethoven che, rassegnato alla sordità, riesce, tuttavia, a sublimare in una struggente melanconia il suono delle campane nella notte (il Sol diesis ripetuto). Se ormai da mesi le compagnie straniere sperimentano operazioni di consolidamento, quali fusioni e acquisizioni, anche il mercato italiano, da parte sua, denota di non essere "sordo" a tale richiamo, come, appunto, Beethoven rispetto alle campane notturne. Infatti, il comparto assicurativo nazionale, da un lato, denota maturità (un oligopolio), dall'altro, mostra ancora rilevanti ambiti di crescita. Tuttavia, a livello domestico non sembra esservi, ancora, chiarezza di fondo su almeno tre elementi ispiratori di tali operazioni. In primo luogo, occorre ascoltare la voce sia degli shareholders sia degli stakeholders. In particolare, questi ultimi non devono prevalere sugli azionisti e sugli assicurati, soprattutto nel caso in cui le compagnie siano quotate. La strategia, standing alone o aggregativa, delle compagnie deve portare alla creazione di effettivo valore per gli azionisti,

pena possibili attacchi speculativi o, anche, veri e propri take over da parte di soggetti terzi. Nei prossimi mesi, o anni, operazioni in precedenza irrealizzabili potranno essere implementabili se vi saranno ancora eccessi di liquidità da investire e, soprattutto, non vi

saranno alternative "industriali", con fondamentali solidi, per gli investitori istituzionali. In secondo luogo, tali operazioni implicano chiarezza di fondo tra la proprietà delle polizze, in capo alle compagnie, e quella del cliente, spesso legato in modo inscindibile al proprio intermediario di riferimento, sia esso broker o agente professionale.

**In particolare, qualsiasi operazione nel ramo danni deve essere coordinata con gli intermediari e, soprattutto, non deve indurre disorientamento alla clientela. Elevare eccessivamente le sinergie di processo, magari attuabili efficacemente nel ramo vita, conduce a una standardizzazione di offerta di prodotti che rende il cliente assai contendibile da parte di diverse compagnie e canali. Tutto ciò induce a riflettere sulla necessaria innovazione di prodotto che, sola, può portare alla contemporanea**

fidelizzazione degli intermediari e della clientela. Dotare la rete distributiva di prodotti assicurativi competitivi, che magari riescano a conciliare elementi finanziari con altri assicurativi, dilazione dei premi nel tempo e tutela di elementi economici immateriali, finanziamento dei pagamenti e composizione di pacchetti modulari di polizze, rende gli intermediari di riferimento fedeli alla compagnia e, allo stesso tempo, la clientela legata durevolmente a quest'ultima.

**Il secondo tema riguarda il valore che una governance univoca, di lungo termine,** ha rispetto alle operazioni straordinarie. Il business assicurativo è caratterizzato da risultati che non possono essere misurati, pena fuorvianti approssimazioni e clamorosi errori, nel breve termine. Il conseguimento di risultati non solo elevati sul piano quantitativo, ma ottimi sul piano qualitativo, in termini particolarmente di sostenibilità durevole, richiede univocità di guida strategica in un orizzonte che travalica, spesso, il mandato triennale degli amministratori. Il tema richiede un'attenzione crescente delle Autorità di Vigilanza, in un orizzonte più ampio di supervisione, già applicato alle banche. Se oggi si stanno facendo grandi passi nel campo dei Consigli di Amministrazione mediante le valutazioni di "fit and proper", va considerato che la qualità de-

gli amministratori di una compagnia dipende, in maniera univoca, dalle politiche di nomina di tutti gli azionisti. L'ultimo tema concerne l'innovazione. A oggi nelle assicurazioni si è discusso molto più di innovazione di canali piuttosto che di prodotti. In futuro sarebbe importante focalizzare l'attenzione sull'innovazione di "approccio al cliente". Ciò implica innovare non solo il canale, non solo il prodotto, ma una combinazione dei due. Ne discende una ricomposizione del mercato in una matrice avente negli assi innovazione di prodotto, da una parte, canali distributivi, dall'altra, e segmenti di clientela, nei quadranti. Se ne deduce, ancora, che la dimensione quantitativa, da sola, non decreta il successo di una compagnia se non unita alla sua capacità di ascolto, seppure mediata dai canali, dei clienti. Il rischio è una crescita non organica, ma convulsa e confusa. Il capolavoro indiscusso di Ludwig Van Beethoven, la nona Sinfonia, culmina nell'"Inno alla gioia", un tripudio di solisti, orchestra e coro. Il Maestro, sul podio a dirigere la prima rappresentazione, ormai sordo, non sentì gli applausi scroscianti. La soprano lo fece voltare verso il pubblico nella commozione generale. La speranza è che le compagnie non abbiano necessità di alcun solista che le faccia voltare verso gli unici che possono decretare o meno il loro vero successo: il pubblico dei clienti. ■