

*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Strategie d'Impresa*

***IL RAPPORTO TRA STRATEGIA E STRUTTURA
COME DRIVER DI SUCCESSO:
IL CASO ALLIANCE BROKER SPA***

RELATORE

Prof. Franco Fontana

CORRELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CANDIDATO

Michela Pavone

Matr. 668841

*Alla mia famiglia,
per la smisurata pazienza,
per l'incondizionato sostegno
e per lo sconfinato amore.
Grazie di essere al mio fianco,
e di aver sempre creduto in me,
anche quando io stessa ho vacillato.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
--------------------------	----------

CAPITOLO PRIMO

IL RAPPORTO TRA STRATEGIA E STRUTTURA	8
--	----------

1.1	La strategia: prime definizioni	8
1.1.1	<i>Gli approcci all'analisi strategica</i>	10
1.1.2	<i>I ruoli della strategia</i>	13
1.1.3	<i>I livelli della strategia.....</i>	14
1.1.3.1	<i>La strategia corporate</i>	15
1.1.3.2	<i>La strategia business.....</i>	19
1.1.3.3	<i>La strategia funzionale</i>	25
1.2	La pianificazione strategica.....	26
1.2.1	<i>L'evoluzione della pianificazione strategica.....</i>	27
1.2.2	<i>Il piano strategico.....</i>	30
1.3	La struttura organizzativa	32
1.3.1	<i>La progettazione organizzativa</i>	33
1.4	I modelli organizzativi	35
1.4.1	<i>Il modello imprenditoriale.....</i>	35
1.4.2	<i>Il modello funzionale.....</i>	36
1.4.3	<i>Il modello multidivisionale.....</i>	38
1.4.4	<i>Il modello a holding</i>	40

CAPITOLO SECONDO

L'AMBIENTE ESTERNO: IL MERCATO ASSICURATIVO	41
--	-----------

2.1	L'ambiente esterno: il profilo teorico	41
2.1.1	<i>L'analisi del settore.....</i>	43
2.1.2	<i>Il Modello delle Cinque Forze Competitive</i>	44
2.1.2.1	<i>La concorrenza interna</i>	46

2.1.2.2	<i>La minaccia di prodotti sostitutivi</i>	47
2.1.2.3	<i>La minaccia di nuovi entranti</i>	48
2.1.2.4	<i>Il potere contrattuale dei fornitori</i>	50
2.1.2.5	<i>Il potere contrattuale dei clienti</i>	51
2.1.2.6	<i>L'intensità e il segno dell'azione degli stakeholders esterni</i>	52
2.1.2.7	<i>L'integrazione con imprese complementari rispetto alla domanda</i>	52
2.1.3	<i>Il raggruppamento strategico</i>	53
2.1.4	<i>La segmentazione del settore</i>	54
2.2	Il mercato assicurativo	57
2.2.2	<i>Gli intermediari di assicurazione</i>	60
2.2.3	<i>I canali distributivi</i>	61
2.2.4	<i>L'organismo di controllo: l'IVASS</i>	67
2.3	Il broker assicurativo	69
2.3.1	<i>Il broker e il mercato</i>	71
2.3.3	<i>Il rapporto con il cliente</i>	73
2.3.4	<i>La remunerazione e la struttura dei costi</i>	74

CAPITOLO TERZO

ALLIANCE BROKER SPA: PASSATO E PRESENTE..... 76

3.1	Introduzione	76
3.2	La storia	77
3.3	Il presente: Alliance Insurance Group	82
3.3.1	<i>Mission & Vision</i>	85
3.3.2	<i>Il business: la Matrice di Abell</i>	87
3.3.3	<i>L'ambiente: il Modello delle Cinque Forze</i>	88
3.3.4	<i>La catena del valore</i>	92
3.4	Strategia e struttura: l'evoluzione	96
3.4.1	<i>Strategia di differenziazione e struttura funzionale</i>	98
3.5	Un principio di riorganizzazione	100
3.5.1	<i>Amministrazione, finanza e controllo</i>	100

CAPITOLO QUARTO

ALLIANCE BROKER NEL 2020:IL FUTURO INIZIA DA OGGI	104
4.1 L'organizzazione per il futuro.....	104
4.1.1 <i>Le business units</i>	104
4.1.2 <i>La gestione delle relazioni con i clienti: il Customer Relationship Management</i>	106
4.1.3 <i>La ricerca degli assicuratori e il mercato dei Lloyd's</i>	108
4.2 I nuovi scenari della mediazione assicurativa.....	110
4.2.1 <i>Il futuro del broker: opportunità e minacce</i>	110
4.2.2 <i>L'incidenza della digitalizzazione nella scelta del modello di business</i>	115
4.3 I risultati	126
4.3.1 <i>Alliance Suite: il "Social" in house</i>	127
CONCLUSIONI.....	130
BIBLIOGRAFIA	133
SITOGRAFIA.....	136

INTRODUZIONE

Nella vita di tutti i giorni stipuliamo una serie di polizze assicurative, ora per tutelarci contro possibili danni ai beni di nostra proprietà, ora per salvaguardare la propria professionalità da possibili accuse, ora per proteggere la nostra salute. Tutti strumenti idonei a garantire una maggior serenità e sicurezza, di cui però molto spesso conosciamo soltanto il prodotto finale, non interessandoci degli attori coinvolti nel processo, soprattutto di quelli che fungono da “ponte” tra la compagnia assicurativa e noi, clienti finali.

L'intento di questo elaborato è proprio quello di tracciare il profilo del broker assicurativo italiano, Alliance Broker Spa, che ho avuto modo di conoscere prima attraverso uno *stage* formativo, poi tramite la collaborazione ancora in atto.

Il punto iniziale della mia indagine è rappresentato dalla tipizzazione della strategia e della struttura sotto un profilo puramente teorico.

La strategia si occupa del successo. Non è un programma dettagliato o un elenco di istruzioni, bensì un tema unificatore che conferisce coerenza e unicità di direzione alle decisioni di un individuo o di un'organizzazione. Il vantaggio competitivo può essere raggiunto mediante due differenti strategie competitive, leadership di costo o strategia di differenziazione, ovvero focalizzando una delle due nell'ambito di un'area ristretta del mercato. La scelta deve essere preventivamente basata sull'analisi delle attività e delle relazioni.

Dopo aver elaborato la strategia, l'impresa deve stabilire quale struttura organizzativa sia in grado di realizzarla. La sfida insita nella progettazione è quella di creare il migliore dei modelli possibili sul fronte dei rapporti orizzontali e verticali che intercorrono tra i diversi ruoli, gruppi, funzioni e unità organizzative; l'obiettivo è riuscire ad identificare e progettare un'organizzazione capace di conferire all'impresa un vantaggio competitivo, riuscendo a coordinare efficientemente le attività e i processi.

Nel secondo capitolo provvederò ad introdurre l'analisi dell'ambiente esterno; attraverso l'utilizzo di strumenti appropriati, come il "Modello delle 5 forze competitive" di Porter, si forniranno tutte le basi per una corretta identificazione del mercato di riferimento. Terminata la prospettiva macroscopica, si andrà sempre più ad analizzare l'ambiente in senso microscopico. Verranno quindi presentati la "Matrice di Ansoff" e la "Matrice di Abell" per una più chiara identificazione del business e del settore competitivo dell'impresa. In questo modo si saranno disponibili e conosciuti gli aspetti teorici che troveranno riscontro pratico nel prosieguo dell'elaborato.

Terminata l'analisi tecnica si compirà un primo passo nel reale mercato assicurativo e nelle sue caratteristiche, con particolare riferimento agli attori che in esso interagiscono tra di loro. Proprio dalla trattazione dei canali distributivi si inizierà a delineare la figura di un operatore che avrà un'autonoma e specifica trattazione nella seconda metà del capitolo, il *broker*.

I broker sono sempre in costante interazione con il proprio ambiente di riferimento, riuscendo ad ottenere un grande volume di informazioni; in particolare, con i clienti, per delineare la propensione al rischio e la disponibilità ad assicurarsi, con gli assicuratori, per comprendere e sfruttare la loro specializzazione. L'intento è quello di ricercare, o meglio, di cercare dei denominatori comuni a tutte le imprese del settore, evidenziandone le caratteristiche meramente organizzative-strategiche ed andando a riscontrare l'eventuale presenza di *best practices*, nonché di modelli consolidati.

Presentati gli assunti teorici ed individuato il contesto di riferimento, l'elaborato proseguirà nell'esame della società citata inizialmente, Alliance Broker Spa. Sono entrata in contatto con questo mondo nel 2015 grazie ad uno stage formativo che aveva ad oggetto l'acquisto di competenza in area contabile. La fase conclusiva del tirocinio ha coinciso con l'arrivo in azienda di un manager al quale è stato affidato il ruolo di CFO, con lo specifico compito di riorganizzare l'ufficio amministrativo, trasformandolo in una più moderna Amministrazione, Finanza e Controllo. Non solo, in quanto il processo di

riorganizzazione ha coinvolto e coinvolge le altre *business units*. Ho potuto così essere parte attiva di importanti decisioni strategiche ed espandere le mie conoscenze anche sotto il profilo finanziario, oltre che organizzativo.

Si partirà da un excursus storico dell'azienda, che ho voluto illustrare dettagliatamente per dare rilievo alla sfera interiore e familiare del Presidente e a come questa si sia evoluta, sino alla consapevolezza di voler avviare un'attività di brokeraggio.

Verrà presentato un profilo tecnico dell'azienda, avvalendomi degli strumenti teorici presentati nel secondo capitolo, per poi tracciare l'evoluzione aziendale tanto con riferimento al business, quanto con riferimento al rapporto strategia-struttura posto in essere.

Il quarto e ultimo capitolo si riallacerà proprio all'organizzazione interna della società. L'ufficio nel suo insieme potrebbe essere paragonato ad una macchina da corsa; ogni elemento è necessario alla performance e dovrà sia lavorare bene singolarmente che all'unisono con gli altri, per far sì che il motore possa sprigionare tutta la sua potenza. Se la centralina o il computer di bordo, o il pilota (metafora atta a rappresentare il responsabile di tale ufficio) non ha la capacità di lanciare i giusti input e di ricevere gli output necessari, sarà il motore, o meglio l'ufficio che ne subirà le conseguenze e sarà sempre in ritardo o in difficoltà rispetto a quanto gli si chiede. Proprio da questa metafora scaturirà un'analisi atta ad evidenziare le aree di criticità e dove, quindi, bisognerebbe intervenire per poter conseguire gli obiettivi prefissati. Tra le tematiche proposte vi è quella centrale, ieri come oggi, del *Customer Relationship Management*.

L'analisi si sposterà, poi, sul contesto di riferimento, con una panoramica sulle sfide del presente e per il futuro, nonché le criticità di un ambiente in continua evoluzione ed espansione in cui è troppo facile cadere nella trappola di un eccessivo formalismo e scarsa flessibilità; solo chi riesce a reagire rapidamente e a tramutare potenziali criticità in punti di forza può non solo sopravvivere, ma conquistare una solida posizione. Proseguendo sulla scia degli elementi

evolutivi del settore, sempre più importanza stanno assumendo i social e il loro potenziale ad essere sfruttati come potente veicolo comunicazionale e di rafforzamento dell'immagine.

Presentate le tendenze del mercato e fornita una visione personale di quelle che dovrebbero essere le misure da attuare per accrescere la “forza” dell'azienda, si valorizzeranno i risultati conseguiti dall'impresa, motivo di vanto e di buoni propositi per il futuro.

CAPITOLO PRIMO

IL RAPPORTO TRA STRATEGIA E STRUTTURA

1.1 *La strategia: prime definizioni*

“La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazione di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell’estinzione. Il suo studio non può essere accantonato” Sun Tzu, L’arte della guerra.

Il concetto espresso da Sun Tzu è stato formulato per delineare tecniche di guerra che potessero condurre un generale alla vittoria; ma, è evidente come già duemila anni fa si sentisse l’esigenza di dare forza e coerenza alle decisioni. Il concetto di strategia supera i confini dell’ambito aziendale andando ad interessare tutte le organizzazioni.

Non esistendo una definizione univoca del concetto di strategia diversi autori sono intervenuti cercando di fornire una sua tipizzazione:

“Si può definire strategia la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un’impresa, la scelta dei criteri di azione e il tipo di allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi suddetti” (Chandler, 1962).

Secondo Andrews, 1971, la strategia va intesa come *“un insieme di obiettivi, scopi o fini, espressi in modo tale da definire il business in cui l’impresa opera o dovrà operare e che tipo d’azienda è o dovrà essere, la natura del contributo economico o non economico che intende apportare agli azionisti, ai dipendenti, ai consumatori, alla comunità”*. Secondo l’autore, l’elaborazione della strategia è molto ampia ed è il frutto di risposte a domande come cosa si può fare, cosa si deve fare, cosa vuole fare l’azienda.

Ancora, *“una strategia ben formulata consente di ordinare e distribuire le risorse di un’organizzazione secondo una disposizione unica e attuabile, fondata sulle sue competenze e i suoi limiti interni, sulla capacità di prevedere le mutazioni dell’ambiente e le relative mosse degli avversari”* (Quinn, 1980). Infine, *“lo scopo della pianificazione strategica è quello di consentire all’impresa di raggiungere, nel modo più efficiente possibile, un vantaggio sostenibile sui propri concorrenti. La strategia aziendale implica dunque un tentativo di alterare una forza dell’impresa connessa con quella dei suoi concorrenti nella maniera più efficiente”* (Ohmae, 1985).

La strategia si occupa quindi del successo: l’organizzazione la sviluppa per accrescere il valore che è in grado di creare per i propri *stakeholders*. Attraverso un modello decisionale e strategico il management deve far leva sulle competenze distintive dell’impresa per conseguire e mantenere un vantaggio competitivo.

Per la sua natura poco dettagliata e formale è impossibile identificare precisi schemi da seguire nel definirla e nell’implementarla; possono, però, essere evidenziati quattro elementi essenziali su cui deve basarsi una strategia per poter essere definita di successo:

- obiettivi semplici, coerenti e a lungo termine;
- minuziosa comprensione dell’ambiente competitivo;
- analisi delle risorse interne per poterle sfruttare efficacemente;
- efficace implementazione. Se viene meno, anche la più valida delle strategie sarebbe di scarsa utilità.

Questi quattro elementi possono essere classificati in due categorie, l’impresa e l’ambiente settoriale. Come riportato in figura, l’impresa incorpora tre insiemi di questi elementi: *obiettivi e valori* (obiettivi semplici, coerenti e a lungo termine), *risorse e competenze* (valutazione oggettiva delle risorse) e *struttura e sistemi organizzativi* (implementazione efficace). L’ambiente settoriale è invece definito dalle relazioni dell’impresa con i clienti, i concorrenti e i fornitori (Grant, 2006).

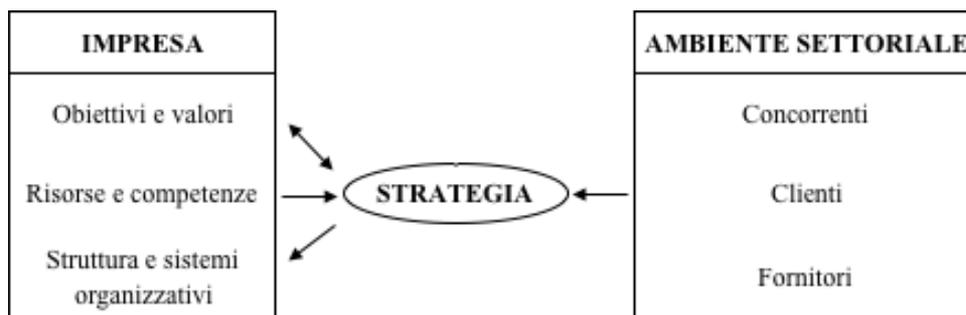


Figura 1. Lo schema di base per l'analisi strategica (Grant, 2006 modificata)

In questo modo si ottiene uno schema analitico dell'analisi strategica che identifica nella strategia il collegamento tra l'impresa e il suo ambiente esterno. Proprio per il suo ruolo centrale è la strategia a dover determinare come l'impresa dovrà impiegare le proprie risorse per raggiungere i propri obiettivi di lungo termine e come dovrà organizzarsi per poterla attuare.

Questo approccio pone in risalto anche la fondamentale nozione di coerenza strategica, nel senso che, per raggiungere il successo, la strategia deve essere compatibile sia con l'ambiente interno dell'impresa, sia con il suo ambiente esterno di riferimento. La mancanza di coerenza è, infatti, causa frequente di insuccesso.

1.1.1 *Gli approcci all'analisi strategica*

Gli studi di strategia e politica aziendale hanno suscitato un interesse crescente dagli anni '60 fino ad oggi. Si è così formato un numero rilevante di filoni di ricerca e di modelli strategici, dando forma ad un campo di studi che, se da una parte ha il pregio della ricchezza ed articolazione, dall'altra sconta la scarsa organicità e uniformità metodologica.

Gli studi sulla strategia aziendale sono preceduti da un filone di studi di politica aziendale.

Negli Stati Uniti, già nel 1911, anno in cui venne istituito il primo corso di business policy presso la Harvard Business School, si tenta di definire regole e linee di condotta per poter governare l'azienda, provando a fornire sostegno e risposta alle esigenze dei manager. Però *“in assenza di una solida impostazione teorica di base, la business policy ha assunto una connotazione soggettiva, concentrata soprattutto sulla definizione e sull'analisi di strumenti decisionali per il perseguimento di obiettivi specifici, rinunciando in questo modo ad un preliminare studio del significato oggettivo dei fenomeni aziendali”* (Beretta Zanoni, 1997).

Sul versante europeo, in particolar modo in Italia e in Germania, si tenta di seguire una strada scientifica, cercando di definire una scienza applicativa che fosse in grado di tracciare regole di comportamento riconducibili al concreto operare delle imprese. L'obiettivo perseguito era quello di ricercare un equilibrio tra forze interne e forze esterne.

La scuola di Harvard

Nonostante i primi contributi di autori come Drucker (1954) e di Chandler (1962), bisognerà attendere il 1965 per assistere alla pubblicazione di studi condotti sul tema, lavori realizzati da autori quali Andrews (1971) e Ansoff (1974). Mentre il primo sostanzialmente sposa la stessa impostazione di Chandler, come sopra riportato, il secondo focalizza la propria attenzione sull'ambiente esterno, concentrandosi sui mezzi necessari per il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa: *“le decisioni strategiche sono innanzitutto connesse ai problemi esterni, ed in particolar modo riguardano la scelta dell'assorbimento dei prodotti che l'impresa produrrà e dei mercati dove li porterà in vendita”*.

Il paradigma Struttura-Condotta-Performance

Attraverso un approccio induttivo, gli studiosi della Scuola di Harvard miravano ad identificare le correlazioni esistenti tra la struttura dell'industria e la

performance dell'impresa. Sempre su questi assunti venne elaborato il Paradigma Struttura-Condotto-Performance (SCP), dove l'unità di analisi è rappresentata dal settore, settore in cui le percentuali di profitto delle aziende sono uguali ad eccezione di disturbi causali e il potere di mercato si considera diviso tra tutte le imprese in proporzione alle vendite e le percentuali; l'impresa viene considerata come se fosse un *black box*, senza considerare le sue risorse interne ma considerando solo le caratteristiche strutturali come determinanti per la scelta del settore in cui operare.

La scuola del valore

Nella prima metà degli anni '80 Porter sviluppa un modello inserendosi nella stessa corrente di pensiero del Paradigma Struttura-Condotto-Performance, ma con un approccio comportamentista. Infatti, l'autore definisce la scelta di una strategia come "*la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per realizzare detti obiettivi*". La strategia può modificare la struttura del settore e influenzare le forze competitive; la performance è determinata anche dalle scelte strategiche dell'impresa, intese come strategie di base. La struttura del settore diviene il parametro per misurare la redditività potenziale delle imprese, il cui comportamento rappresenta, invece, il mezzo per raggiungere la redditività potenziale. Tale comportamento deve essere ispirato dal principio di creazione del valore, valore che deve essere diverso da quello creato dai concorrenti.

La resource-based view

Con il passare degli anni, gli studi hanno iniziato a concentrarsi sempre più sulle fonti di profitto all'interno dell'impresa in base a ciò che l'impresa ha a disposizione, risorse, e quello che sa fare, competenze. La focalizzazione su quella che è nota come *resource-based view* ha spinto le imprese ad identificare gli elementi di differenziazione rispetto agli altri attori e a creare strategie in

grado di valorizzarli; così facendo si riesce ad ottenere un vantaggio competitivo.

In presenza di un continuo mutamento del contesto operativo e di una concorrenza sempre più globale e inesorabile, la strategia ha abbandonato l'obiettivo di riuscire a creare condizioni in grado di ottenere, mantenere e consolidare un vantaggio competitivo. Oggi si mira ad essere flessibili, reattivi e interessati su temi quali la responsabilità sociale d'impresa, l'etica, la sostenibilità dell'ambiente e la ricerca della legittimità del successo aziendale nel lungo termine.

1.1.2 *I ruoli della strategia*

La strategia occupa una molteplicità di ruoli all'interno di un'organizzazione:

- *la strategia come supporto alle decisioni.* È un disegno o una linea guida che conferisce coerenza alle decisioni di un individuo o di un'organizzazione. Consente di restringere il campo in cui ricercare soluzioni ad un problema decisionale, permette di condividere ed integrare le conoscenze di diverse persone e facilita l'applicazione di strumenti analitici;
- *la strategia come strumento di coordinamento.* Soprattutto nelle organizzazioni complesse, la strategia è lo strumento per ottenere coerenza decisionale e realizzare il coordinamento delle azioni tra i diversi dipartimenti e individui. Il coordinamento può essere promosso attraverso la comunicazione, utilizzando la strategia per esplicitare l'identità dell'impresa, gli obiettivi, la mission, il posizionamento e cercando di raggiungere tutti i membri dell'organizzazione. In questo

modo possono essere scambiate informazioni e può essere sviluppato il consenso;

- *la strategia come obiettivo*. La strategia deve essere volta al futuro, non soltanto con riferimento alla direzione che devi seguire lo sviluppo dell'impresa; infatti gli obiettivi possono e devono ispirare le scelte degli individui.

1.1.3 I livelli della strategia

In un'organizzazione possono essere identificate strategie a tre differenti livelli con distinte responsabilità e autorità nella gestione strategica: livello corporate (di competenza del vertice aziendale), livello business (strategie competitive o di base di competenza del direttore area di business) e livello funzionale (di competenza del direttore di funzione).

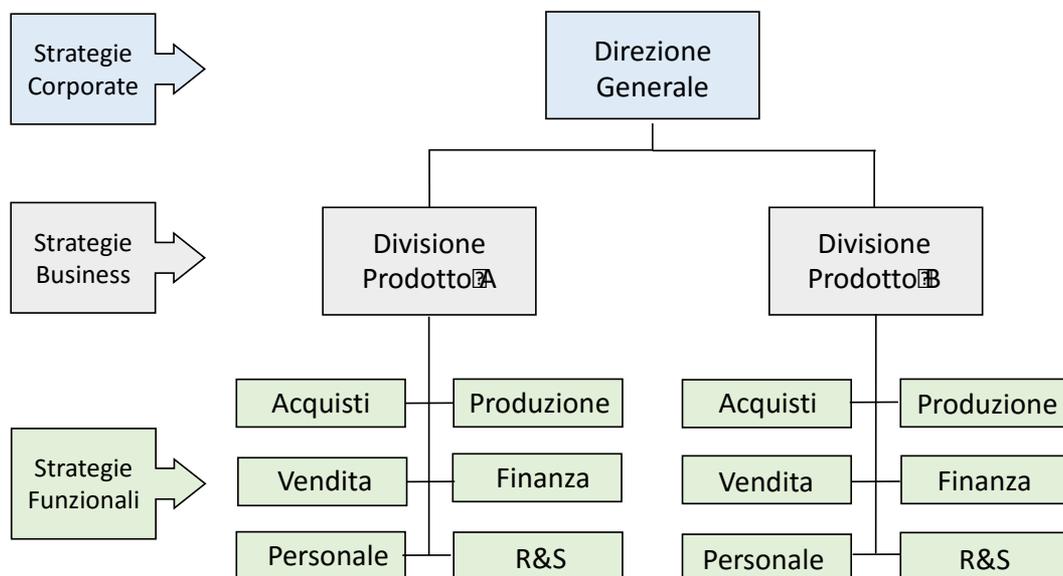


Figura 2. I livelli della strategia

1.1.3.1 *La strategia corporate*

Definisce il campo d'azione dell'impresa attraverso la scelta, in chiave tecnologico-produttiva, dei mercati in cui operare e delle attività da realizzare.

Più in particolare, risponde a quesiti quali:

- in quale o in quali business competere. Nella scelta del business, il top management può decidere di operare in un solo, nel qual caso strategia corporate e strategia business coincidono; ovvero, in più business tra loro correlati o non;
- quale orientamento dare alle strategie. Orientamento in termini di crescita, stabilità e contrazione;
- quali risorse allocare. Partendo dalla mission e dagli obiettivi, proseguendo con l'analisi interna ed esterna dei business, cercando di prevederne anche lo sviluppo futuro in termini di risultati, il corporate decide l'allocazione delle risorse;
- quale struttura organizzativa porre in essere. Infatti, le caratteristiche della strategia influenzano quelle dell'organizzazione e viceversa; ne consegue che se l'impresa mira ad avere costi contenuti la struttura sarà sostanzialmente semplice e rigida, mentre sarà complessa e flessibile se la strategia è basata sulla differenziazione.

Integrazione verticale

Con l'espressione integrazione verticale ci si riferisce all'internalizzazione di una serie di attività verticalmente correlate. Maggiore è il controllo e la proprietà di un'impresa nelle fasi della filiera economico-produttiva, maggiore è il grado in integrazione.

Innanzitutto bisogna determinare i confini (a monte e a valle) verticali dell'attività, cioè le attività che l'impresa svolge in proprio, rispetto a quelle che vengono affidate a imprese indipendenti sul mercato. Si perviene, così, ad una delimitazione di integrazione completa tra due attività quando l'input a valle è

interamente realizzato dall'attività a monte; mentre, quando un'attività può allocare i propri output ricorrendo allo scambio con soggetti esterni, si parla di integrazione parziale (*grado* dell'integrazione). È necessario definire anche i rapporti che l'impresa ha con parti esterne, nonché le circostanze che potrebbero portare ad una modifica dei confini dell'attività.

Oltre al grado, l'integrazione si caratterizza per altre tre dimensioni:

la *direzione*, che indica l'andamento, ascendente o discendente, dell'internalizzazione delle attività e che configura l'integrazione a monte (acquisizione di un fornitore) o l'integrazione a valle (acquisizione di un canale distributivo);

l'*ampiezza*, che definisce la misura in cui l'impresa dipende dalle proprie fonti interne per tutti gli input ed output più importanti;

l'*estensione*, che si riferisce alla lunghezza della catena del valore internalizzata e indica il numero di fasi attuali del processo produttivo.

La decisione associata alla scelta di implementazione della strategia di integrazione verticale può essere guidata da un criterio economico, procedendo ad internalizzare tutte quelle attività che permettono di realizzare un output a un costo inferiore rispetto al prezzo pagato esternamente; dalla presenza dei costi di transazione in relazione a quelli che si registrano nell'organizzazione; dal potere contrattuale del fornitore/acquirente; dal rischio strategico insito nelle transazioni di fornitura e di approvvigionamento, con riferimento alla possibilità di imitazione delle formule, brevetti e know-how e all'eventuale deterioramento della qualità del prodotto e/o servizio erogato da terzi.

I benefici dell'integrazione verticale si riscontrano in una riduzione dei costi derivante dalla diretta connessione degli impianti impiegati per realizzare una determinata sequenza di attività e quindi dallo sfruttamento di economie di scala e di scopo, nonché l'eliminazione dei costi di transazione. Vi è la possibilità di ottenere un potere di mercato difensivo, contrastando, così, il rischio di diffusione e di deterioramento e favorendo la creazione di barriere all'entrata e alla mobilità; oppure, si potrebbe sfruttare un potere di mercato offensivo,

favorendo una strategia maggiormente aggressiva per l'acquisizione di quote e aumentando la base complessiva della conoscenza informativa ed operativa. Ultima categoria di vantaggi sono quelli associati al profilo amministrativo e manageriale in termini di un maggior controllo sulle varie fasi dell'attività ed una semplificazione amministrativa per il minor numero di relazioni con soggetti esterni.

L'integrazione verticale presenta anche effetti negativi. Indubbiamente, l'incremento nella complessità organizzativa e dell'eterogeneità si riversano in un maggior sforzo manageriale e in un incremento dei costi, dovuti all'aumento del leverage operativo per effetto della presenza di maggiori costi fissi. Si rischia anche di perdere flessibilità e di non riuscire ad eliminare o modificare processi obsoleti o comunque economicamente non convenienti. Infine, potrebbero sorgere problemi di equilibrio tra le varie fasi della catena del valore.

Diversificazione

La strategia di diversificazione ha l'obiettivo di sviluppare la presenza competitiva dell'impresa in una molteplicità di business tra loro non necessariamente correlati, delineando le condizioni organizzative e operative utili a tal fine (Caroli, 2013).

L'implementazione di una strategia di diversificazione implica una serie di valutazioni che devono essere effettuate dall'impresa:

1. attrattività del settore;
2. vantaggio competitivo potenziale del nuovo settore;
3. coerenza tra risorse e business;
4. vantaggi delle interrelazioni.

La diversificazione, in base al diverso grado di *intensità*, può essere conglomerale, dove l'espansione avviene in settori privi di collegamento con

quelli in cui l'impresa è presente; oppure correlata, dove vi è una stretta vicinanza al core business¹.

La correlazione può esprimersi anche in relazione ad altre due variabili. In funzione della *direzione* si distingue tra direzione verticale, settori a monte o a valle, e casi in cui la diversificazione si orienta verso comparti che presentano lo stesso macro-mercato o tecnologia di quello d'origine, configurando la direzione orizzontale. *Fattori di correlazione di mercato e fattori tecnologici* rappresentano l'ultima variabile.

Opportunità di crescita, riduzione del rischio e aumento della profittabilità rappresentano delle spinte all'adozione di questa strategia.

La ricerca della grande dimensione, letta per lo più in termini di fatturato, ha spinto molti manager, soprattutto in passato, ad attuare processi di diversificazione. Tale tendenza trova giustificazione nel fatto che i salari dei manager spesso sono collegati alle dimensioni e non alla profittabilità. Sostenere la crescita non produce vantaggi solo per manager e dipendenti, in termini di potere e status, ma anche per le imprese operanti in settori decisamente maturi se non addirittura in declino.

La gestione di un portafoglio ben diversificato consente di ridurre il rischio o di riuscire a mantenere sostanzialmente stabili i flussi di cassa, mitigando la ciclicità e stagionalità dei settori.

Infine, per riuscire ad aumentare la profittabilità, l'impresa deve aggredire i settori più attrattivi, mirando ad ottenere un significativo potere di mercato ed a sfruttare economie di scopo e di scala.

L'evoluzione storica mostra come negli anni '60 e '70 si sia registrata una forte spinta alla diversificazione conglomerata, spinta guidata dal bisogno di ridurre il rischio; di contro, dall'inizio degli anni '80, si è verificata un'inversione di tendenza che ha visto le organizzazioni sempre più focalizzate sul core business

¹ Unità di business che meglio riflette la mission aziendale o che si caratterizza per la maggiore dimensione o per il più elevato contributo alla redditività organizzativa.

e che privilegiano una diversificazione correlata. L'intento sottostante è quello di riuscire a sfruttare potenziali sinergie con le attività esistenti.

1.1.3.2 *La strategia business*

A differenza di quella corporate, la strategia business è focalizzata su un singolo mercato o segmento di questo; attraverso la distribuzione di risorse tra la varietà di funzioni mira ad aumentare la capacità competitiva dell'impresa. Il direttore di business si trova quindi ad affrontare temi circa il come cogliere nuove opportunità, come affermarsi in un ambiente competitivo, su quali vantaggi, prodotti e servizi puntare per differenziarsi dalla concorrenza e rispondere alle esigenze dei consumatori target.

Il vantaggio competitivo può derivare da due condizioni di base:

1. capacità di commercializzare un prodotto o servizio analogo a quello dei concorrenti ma ad un costo più basso. In questo caso viene a configurarsi un vantaggio di costo;
2. capacità di offrire un prodotto o un servizio con caratteristiche che lo distinguono da quelli dei rivali a cui il cliente riconosce un valore, in virtù del quale è disposto a pagare un prezzo superiore. Il vantaggio qui è insito nella differenziazione.

Il tipo di vantaggio competitivo va combinato con l'ambito generale o specifico di attività dell'impresa. Si ottiene così una matrice, come di seguito mostrata, che presenta le diverse strategie competitive.

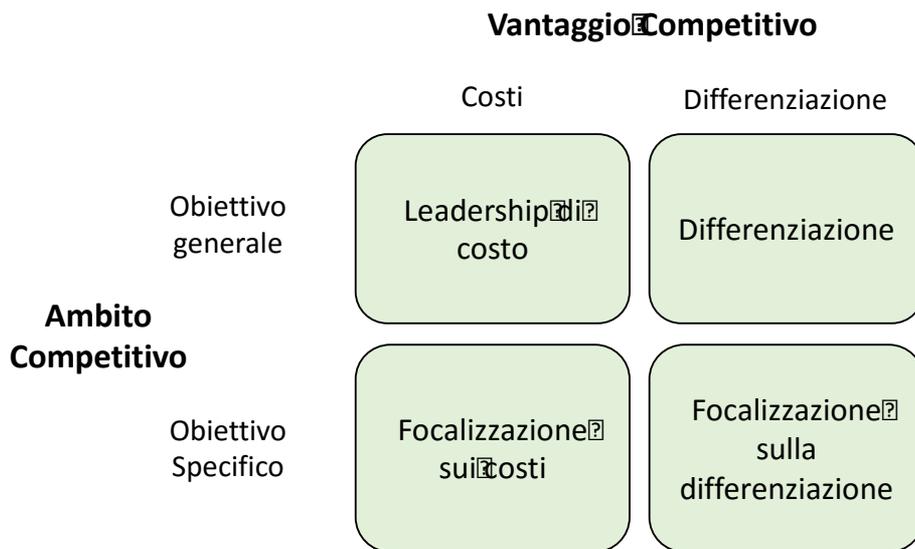


Figura 3. Le strategie competitive

Leadership di costo

L'impresa si propone di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore industriale. Il vantaggio di costo, quindi, non si manifesta necessariamente nella riduzione di prezzo, ma nella possibilità di beneficiare di un margine di redditività più alto. Il margine, a sua volta, si riflette nelle maggiori fonti finanziarie disponibili per ulteriori investimenti.

La strategia per acquisire il vantaggio di costo risulta da un processo volto ad individuare le attività critiche della catena del valore e al raggiungimento di elevati livelli di efficienza.

Innanzitutto è necessario identificare i livelli di costi operativi unitari e degli investimenti assorbiti dalle diverse attività della catena del valore. Nella seconda fase va condotta un'analisi comparativa tra i dati precedentemente determinati e quelli dei concorrenti; il confronto con i rivali è fondamentale per capire se gli obiettivi inizialmente prefissati possono essere effettivamente raggiunti e per concentrarsi sulle proprie attività che presentano un differenziale da sfruttare. Successivamente la procedura veicola il focus sulle determinanti di

costi e le possibili interdipendenze tra le diverse attività, per poi definire la strategia per raggiungere il vantaggio competitivo. La fase finale esplicita quali azioni dovrebbero essere intraprese per dare seguito alla strategia definita al punto precedente.

Più nel dettaglio, devono essere studiate e comprese le diverse determinanti di costo:

- *economie di scala*. Si manifestano quando un aumento degli input impiegati nel processo produttivo provoca una riduzione del costo unitario. Tre sono i fattori principali che ne sono alla base. Indivisibilità dei fattori, nel senso che, entro certi limiti, il loro costo non dipende dalle dimensioni della produzione; specializzazione, che favorisce una maggior efficienza, promuovendo l'apprendimento ed evitando sprechi di tempo; costo degli input non proporzionale al valore degli output, tanto che il primo cresce meno che proporzionalmente al secondo.
- *Economie di apprendimento*. La ripetizione delle mansioni sviluppa sia le competenze e la abilità individuali sia le routine organizzative, comportando una riduzione dei costi unitari in relazione alla produzione cumulata (aumento della quantità complessivamente prodotta nel tempo).
- *Grado di utilizzazione della capacità produttiva*. Entro i limiti di capacità operativa degli impianti, all'aumentare della produzione diminuiscono i costi fissi medi perché ripartiti su di un maggior numero di prodotti realizzati.
- *Tecnologie di processo*. Comportano una maggior meccanizzazione e automazione, un incremento nella precisione e un utilizzo più efficiente dei materiali.
- *Progettazione del prodotto*. Minor complessità dell'assemblaggio, numero di parti che compongono il prodotto finale, qualità dei materiali e componenti sono tutti elementi che possono incidere sul costo finale.

- *Costo degli input.* La disponibilità, qualità e modalità di reperimento degli input è spesso diversa a seconda dell'area geografica; la vicinanza alle fonti di approvvigionamento e ai mercati di sbocco sono fondamentali per una gestione oculata delle spese. Così come una posizione negoziale forte con fornitori e distributori può determinare importanti differenziali di costo tra le imprese.
- *Efficienza complessiva.* L'impresa sostiene costi nella attività gestionali, costi che potrebbero essere tranquillamente eliminati. Come quelli di coordinamento che a livello aggregato non sono trascurabili e se tenuti sotto controllo costituirebbero un altro elemento su cui costruire un vantaggio competitivo.

L'impresa può conseguire un vantaggio di costo anche attuando un cambiamento organizzativo, cercando di raggiungere una differenziazione strutturale rispetto ai concorrenti piuttosto che concentrarsi su singoli fattori. La riconfigurazione della catena del valore può avvenire secondo quattro modalità.

1. *Esternalizzazione di attività (outsourcing):* ci si rivolge ad operatori specializzati esterni non riuscendo a raggiungere/superare le altre imprese con le proprie forze.
2. *Reingegnerizzazione dei processi produttivi:* nuove possibilità di connessione tra le diverse attività.
3. *Razionalizzazione delle diverse unità produttive:* l'obiettivo è riuscire a configurare un numero ridotto di stabilimenti tra loro fortemente interconnessi.
4. *Riposizionamento lungo la filiera economica-produttiva:* integrazione orizzontale o verticale (a monte o a valle).

Questa è una via decisamente più complessa rispetto alla manipolazione delle determinanti di costo, ma proprio per la sua natura strutturale di ampia portata consente una maggior sostenibilità del vantaggio di costo.

Problemi di sostenibilità di questa strategia possono essere rappresentati da comportamenti imitativi della concorrenza, dal mutamento della tecnologia,

dall'erosione delle basi per l'attuazione della leadership di costo e dalla perdita totale di una differenziazione rispetto ai rivali.

Differenziazione

Con la differenziazione l'impresa offre ai propri clienti un prodotto/servizio che viene percepito come unico e diverso dai prodotti/servizi della concorrenza. Questo consente l'ottenimento di un *premium price*, ossia l'applicazione di un prezzo superiore che riflette il maggior valore creato per il cliente.

Quattro sono gli elementi su cui l'impresa può far leva per conseguire un vantaggio competitivo:

1. *Unicità*. L'offerta deve essere strutturata in maniera tale da renderla non perfettamente sostituibile con quella dei competitors. L'unicità può riguardare componenti fisiche, caratteristiche intangibili del prodotto ovvero elementi che arricchiscono l'offerta.
2. *Valore dei fattori di unicità*. La prospettiva di riferimento è quella del cliente; il maggior valore può manifestarsi attraverso un incremento delle prestazioni o da una riduzione dei costi che devono essere sostenuti per la realizzazione di una certa attività.
3. *Percezione del valore dei fattori di unicità*. La strategia di differenziazione deve essere basata su di un'adeguata comunicazione circa l'unicità e il valore dell'offerta, affinché il consumatore ne percepisca l'esistenza e la portata.
4. *Sostenibilità economica*. Il consumatore deve essere disposto a sostenere una maggiorazione sul prezzo.

Come per la leadership di costo, anche nel caso della differenziazione si rende necessaria un'analisi della catena del valore, nel senso di delineare quella dell'impresa e del cliente, individuare gli elementi di differenziazione e le variabili che sembrano più vantaggiose, creare collegamenti tra le due catene del valore per poi agire sulle attività di queste o sui collegamenti tra attività. Il ruolo svolto dal cliente è centrale; un miglior rapporto valore/prezzo non solo

incide sulla disponibilità a pagare di questo, ma è in grado di attrarre nuova domanda nonché di riuscire a fidelizzare la quota già consolidata.

Per differenziare si può intervenire su:

- componenti tangibili;
- componenti intangibili;
- componenti aggiuntive e relazionali.

A livello di componenti tangibili gli aspetti più rilevanti riguardano il contenuto tecnologico, l'affidabilità, la performance, il grado di innovatività, il design e l'ampiezza della gamma di cui il prodotto è parte cosicché il cliente possa sempre trovare la versione più rispondente ai propri bisogni.

La differenziazione delle componenti intangibili attiene alla sfera psicologica del consumatore, in termini di percezione del prodotto e del suo posizionamento rispetto agli altri presenti sul mercato. Lo schema cognitivo delinea l'immagine del prodotto. La marca svolge l'importante funzione di rendere riconoscibile il prodotto e di svilupparne la reputazione, condizione necessaria per ottenere consenso e accettazione dal mercato. Infine, altro fattore non meno importante è rappresentato dal sistema di valori che permette di soddisfare l'esigenza del cliente di affermare la propria appartenenza ad un certo sistema di idee e valori. Sul versante delle componenti aggiuntive o relazionali la differenziazione è basata sullo sviluppo di un'opportuna relazione tra l'impresa e il suo cliente. Esempi possono essere una maggior facilità di acquisto del prodotto, una miglior qualità del luogo in cui avviene la transazione, una maggior facilità nell'utilizzo del prodotto e una previsione di fattori di segnalazione (come la previsione di una garanzia). Si tratta sostanzialmente di servizi aggiuntivi che l'impresa eroga a beneficio del consumatore.

I rischi della strategia di differenziazione risiedono nella possibilità di imitazione da parte dei concorrenti, nel venir meno o nel mutare degli elementi alla base della scelta strategica e nella scarsa attenzione riservata ai costi.

Focalizzazione

L'impresa sceglie un'area ristretta di competizione (segmento o nicchia) e mira a perseguire una strategia di leadership o di differenziazione in quell'area. Per le sue caratteristiche, la strategia di differenziazione tende ad essere adottata da imprese di minori dimensioni che hanno più convenienza ad operare in mercati ristretti.

Innanzitutto bisogna identificare il segmento/nicchia e stabilire quale strategia adottare. Una volta definito l'ambito di riferimento vi si concentrano gli sforzi economici e finanziari. Un impiego mirato delle risorse e delle competenze dell'impresa favoriscono la specializzazione e la rapidità di accumulazione di esperienza, rafforzando così la possibilità di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo. Inoltre, dato lo scarso interesse delle grandi imprese ad operare in piccole aree, si riduce anche la pressione competitiva.

Scarsa protezione del mercato, facilità di imitazione, mancanza di sostenibilità economica ed eccessiva dipendenza dal ciclo di vita dell'area sono elementi di rischio nell'adozione della strategia di focalizzazione.

1.1.3.3 La strategia funzionale

La strategia funzionale si concentra sulla gestione delle *operations* aziendali. Provvede all'elaborazione ed implementazione delle strategie di business attraverso le singole funzioni operative. Una volta definita, viene tradotta in piani di sviluppo delle competenze funzionali; per questo motivo si parla di piano degli approvvigionamenti, piano della produzione, piano finanziario, piano del personale e piano di marketing e vendite.

1.2 *La pianificazione strategica*

La pianificazione strategica è caratterizzata da sei elementi:

- formalismo;
- sistematicità;
- contenuto strategico;
- connessione organizzativa;
- piattaforma per le decisioni operative;
- prospettiva temporale di medio-lungo termine.

La pianificazione è la procedura atta a formalizzare ed esplicitare l'orientamento strategico dell'impresa, in termini di obiettivi da perseguire nel medio-lungo termine e le azioni da attuare per conseguirli in base ad un'analisi interna ed esterna; quali unità organizzative devono essere coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le relative modalità di allocazione delle risorse all'interno del sistema aziendale.

Costituisce la piattaforma per le decisioni operative e per la loro valutazione sotto un profilo d'efficacia.

Possono essere attribuite alla pianificazione varie funzioni. Facilita l'analisi e la comprensione razionale in quanto crea le condizioni per poter prendere e poi attuare decisioni strategiche; determina un metodo d'azione, costituendo essa stessa un riferimento per le azioni che devono essere intraprese ai diversi livelli aziendali; facilita il manifestarsi di un orientamento strategico che abbia natura sistemica, promuovendo le interconnessioni e le interdipendenze; rappresenta un meccanismo di comunicazione che promuove il coordinamento tra le diverse aree nonché la possibilità di trasmettere informazioni anche all'esterno, riuscendo a coinvolgere tutti gli stakeholder; infine, fornisce i riferimenti necessari per l'attuazione di varie procedure atte al controllo e alla verifica di quanto effettivamente espletato.

Gli effetti della pianificazione si sostanziano in un consolidamento di comportamenti omogenei e integrati, nell'individuazione e integrazione tra le aree di business, nell'orientamento di lungo termine con associata verifica dei risultati e nello sviluppo dell'integrazione tra le varie unità organizzative.

1.2.1 L'evoluzione della pianificazione strategica

È possibile schematizzare l'evoluzione del processo di pianificazione sotto un profilo puramente pratico andando ad identificare l'utilizzo che nel corso del tempo ne hanno fatto le imprese in funzione delle caratteristiche ambientali. Si delineano così quattro fasi.

Budgeting

L'attività di pianificazione si sostanzia nella predisposizione del budget e quindi nella previsione a breve termine (tendenzialmente un anno) dei costi e dei ricavi. Gli sforzi delle imprese sono orientati ad ottenere uno strumento di controllo della gestione operativa a partire dai risultati dell'anno precedente, così da monitorare le movimentazioni sia sul lato economico, sia sul lato finanziario. Al fine di superare il limitato vincolo temporale vengono realizzati anche il budget degli investimenti e il budget finanziario.

La pianificazione di lungo termine

Durante gli anni '50 e '60 i manager incontravano difficoltà nel coordinare le decisioni e nel mantenere il controllo al crescere delle dimensioni e delle complessità organizzative. La redazione di piani finanziari a cadenza annuale e di piani volti ad una valutazione di progetti di investimento non erano in grado di fornire al vertice strumenti idonei a guidare efficacemente lo sviluppo nel lungo periodo. In questo contesto si inserisce la pianificazione di lungo termine

(long range planning) che oltre ad occuparsi un orizzonte temporale di riferimento più ampio (circa cinque anni), estende le previsioni ad altre variabili quantitative della gestione aziendale, come quota di mercato, numero di dipendenti e così via. L'analisi si fonda sull'estrapolazione dei risultati passati, tenendo conto di eventuali modificazioni della struttura aziendale, e su una stabilità del contesto ambientale, il cui eventuale cambiamento risulta comunque semplice da prevedere.

Queste nuove tecniche di pianificazione si mostravano valide per guidare l'attuazione di strategie di diversificazione perseguite da molte grandi società del periodo.

La pianificazione strategica

Verso la fine degli anni '60 entrava in crisi la fiducia nella pianificazione aziendale e l'infatuazione per gli approcci scientifici al management; la diversificazione non aveva prodotto le sinergie desiderate, la concorrenza internazionale era divenuta sempre più intensa e l'ambiente si caratterizzava per una notevole instabilità. Le imprese non erano più in grado di programmare la propria attività adeguatamente, rendendosi necessarie previsioni a lungo termine. Viene, così, ampliato l'ambito di analisi, ricomprendendo e concentrandosi sulle variabili dell'ambiente esterno. Il fine ultimo è quello di definire, in termini di rischio/rendimento, le alternative strategiche che permettono il miglior posizionamento dell'impresa nel contesto competitivo futuro. In questa prospettiva vi è anche il superamento della logica dell'estrapolazione dei risultati passati. Si abbandona la concezione previsionale per passare ad una prospettiva.

La pianificazione strategica favorisce il consolidamento di un orientamento aziendale omogeneo, consente una chiara esplicitazione dei business aziendali, enfatizza un'attitudine gestionale volta al lungo termine e agevola la determinazione delle interdipendenze orizzontali.

Al tempo stesso, il suo approccio piuttosto rigido e uniforme è all'origine di una serie di limiti. Molto spesso i piani strategici sono caratterizzati da corpose descrizioni di ipotesi e orientamenti che, però, hanno scarsa attinenza con la realtà operativa, risultando di difficile applicazione. Oltre a non prestare adeguata attenzione alla fase di implementazione, appare decisamente complicato tradurre gli orientamenti di lungo periodo in programmi di breve. Infine, non sono previsti adeguati meccanismi atti a consentire un mutamento delle decisioni già prese, anche quando queste sono chiaramente inadeguate; la rigidità viene enfatizzata da un processo decisionale accentrato e di tipo top-down: viene limitato il coinvolgimento a quei soggetti più direttamente coinvolti nell'attuazione della strategia, ma riduce la capacità di chi redige il piano strategico di comprendere le effettive necessità data la lontananza dal contesto e le problematiche su cui esso mira ad intervenire.

Il management strategico

La scarsa elasticità della pianificazione strategica e la sua scarsa integrazione nel sistema aziendale hanno determinato la messa in discussione di questo modello. In presenza del continuo mutamento del contesto operativo e dell'inesorabile concorrenza, la strategia ha abbandonato l'obiettivo di costruire posizioni in grado di garantire un prolungato vantaggio competitivo, concentrandosi maggiormente su quello di sviluppare la reattività e la flessibilità necessarie alla creazione di una serie di posizioni di forza temporanea.

La pianificazione evolve, quindi, nel management strategico incentrato nell'attivazione di meccanismi interni che rafforzano la relazione tra orientamento strategico e attività operative che dovrebbero essere implementate. Nella logica del management strategico, la pianificazione mantiene la sua funzione ma deve esplicitarsi nell'ambito della struttura organizzativa; viene infatti definito da Gluck, Kaufman e Walleck (1980) come *“a system of corporate values, planning responsibilities or organizational*

responsibilities that couple strategic thinking with operational decision making at all levels and across all functional lines of authority in a corporation”.

Nella formulazione della strategia intervengono tre diverse spinte che influenzano il processo: la spinta razionale, che vede la formulazione della strategia come un iter, appunto razionale, teso a delineare un insieme di decisioni che conducono al compimento di obiettivi economici; la spinta politica, per la quale la formulazione della strategia è frutto di una mediazione tra i diversi portatori di interessi; la spinta burocratica, secondo cui la formulazione della strategia è il risultato di procedure di negoziazione e coordinamento tra gli attori.

Il focus si sposta sulla struttura organizzativa e sui meccanismi attraverso cui la pianificazione si integra con le altre componenti del sistema aziendale.

1.2.2 Il piano strategico

Il piano è il risultato materiale di tutto il processo di pianificazione. I contenuti tipici del piano sono: scenari, vision, mission, obiettivi, strategie, azioni e risorse. Le diverse idee creative ed innovative alle problematiche aziendali vengono inizialmente concretizzate in un progetto generale (la strategia), per poi essere maggiormente formalizzate nel piano strategico. La possibilità di predisporre un documento che racchiuda le decisioni strategiche consente, da un lato, di facilitarne la condivisione tra i vari livelli dell'organizzazione; dall'altro, di controllarne l'effettivo espletamento, così da formulare soluzioni alternative in caso di nuove contingenze e di scostamenti da quanto inizialmente programmato. Altra caratteristica importante del piano è rappresentata dal suo orizzonte temporale di riferimento, solitamente mai inferiore a tre anni e superiore ai cinque.

A livello corporate sono innanzitutto definite la missione e la visione; quest'ultima esprime ciò che l'impresa si propone di divenire entro un determinato tempo futuro. La missione invece è l'enunciazione delle finalità alla base dell'esistenza dell'impresa e necessarie per attuare la visione. Rientrano nelle competenze del vertice la scelta delle aree di business dove operare, tenuto conto di quanto stabilito al punto precedente, delle risorse e spinte interne che vincolano le possibilità aziendali; l'implementazione di strategie orizzontali o d'integrazione verticali, come visto dettagliatamente in precedenza; nonché, lo sviluppo dei valori aziendali. Quest'ultimo punto è fondamentale per fare in modo che l'impresa riesca a gestire efficacemente i propri rapporti interni ed esterni, diffondere in tutti i livelli la missione, definire uno stile di direzione e politiche interne unitarie, sviluppare regole e valori etici di comportamento condivise da tutti gli individui. L'obiettivo finale è, ovviamente, creare valore per gli stakeholder nel lungo periodo.

A livello business si prevede in primo luogo la definizione dell'unità strategica (SBU²). Si prosegue poi alla determinazione della mission³ del business, ad un'analisi dell'ambiente sia interno che esterno, alla formulazione della strategia, alla definizione dei meccanismi di controllo, del budget e della programmazione strategica. L'obiettivo cui si mira consiste nel raggiungimento e mantenimento del vantaggio competitivo, tale per cui risulti soddisfatta la mission del business.

² Una SBU è un'unità operativa o centro di pianificazione che raggruppa una serie ben precisa di prodotti e servizi venduti ad un gruppo uniforme di clienti e che deve competere con un gruppo di concorrenti ben definito.

³ La missione, in questo caso, identifica la "business idea" e cioè la specializzazione dei prodotti, l'ampiezza di gamma e del mercato, l'estensione geografica, l'immagine ricercata e le modalità di erogazione del prodotto stesso.

1.3 *La struttura organizzativa*

Il sistema organizzativo aziendale esprime un modello di interpretazione delle imprese secondo una prospettiva sistemica, prendendone in considerazione i principali aspetti fondamentali: quello strutturale, quello umano, quello gestionale e quello tecnologico (Fontana, 1997). La struttura deve essere coerente con l'orientamento strategico di fondo e le necessarie esigenze di flessibilità, il che permette all'impresa di evolvere e modificarsi in relazione a diverse contingenze. Il sistema organizzativo è il terreno dove si creano e sviluppano le routine, si condividono conoscenze e competenze e dove le strategie trovano la loro formazione. In questo senso può essere considerato una fonte di vantaggio competitivo.

Come visto poco sopra, la resource-based view ha riconosciuto alle risorse interne l'importante ruolo di fattore di successo, facendo emergere l'esigenza di un inserimento della progettazione organizzativa nella formulazione della strategia; uno scollamento tra queste potrebbe logorare e rendere vani i vantaggi competitivi acquisiti. È quindi necessario indirizzare tutte le dimensioni aziendali allo specifico contesto ambientale di riferimento e sviluppare le risorse interne per poter evidenziare i punti di forza e mitigare le minacce.

Tra gli elementi che compongono il sistema organizzativo aziendale una crescente importanza stanno assumendo le persone; l'apprendimento continuo e la conseguente capacità dell'impresa di evolvere e trasformarsi sono fondamentali nella formazione delle strategie. Questi studi superano l'approccio lineare del paradigma Struttura-Condotta-Performance, riconoscendo alla progettazione organizzativa l'ulteriore compito di omogeneizzare i comportamenti dei singoli verso un'azione collettiva in grado di massimizzare gli interessi aziendali.

1.3.1 *La progettazione organizzativa*

Nella fase di progettazione è necessario adottare un modello che sia coerente con le caratteristiche dell'impresa, con le strategie adottate e con i settori di riferimento. Inoltre, è necessario individuare possibili evoluzioni strutturali che potrebbero essere necessari in seguito al verificarsi di varie contingenze.

Come accennato precedentemente, la progettazione della struttura organizzativa costituisce parte integrante del processo di pianificazione strategica⁴.

Il punto di partenza è costituito dall'analisi strategica condotta a livello Corporate (architettura delle *Strategic Business Unit*, SBU) e a livello business (posizionamento, strategia e quadro competitivo di riferimento delle SBU). Da questa emergono dei bisogni che guidano le scelte di progettazione sotto diversi profili:

- individuazione delle diverse combinazioni di caratteristiche organizzative;
- definizione della forma organizzativa capace di esprimerle;
- analisi delle interazioni tra la struttura con gli altri aspetti del sistema organizzativo aziendale.

È necessario, in sede di progettazione, porre in essere tutte quelle condizioni volte a favorire l'apprendimento, la maturazione di conoscenza e l'emersione spontanea di linee d'azione, cioè delle strategie emergenti. Più precisamente “...tutte le strategie avanzano su due piedi, uno derivato dalle scelte deliberate e uno derivato dalle strategie emergenti” (Mintzberg, 1987). La condotta strategica, ovvero il processo di formazione della strategia che va via via realizzandosi, scaturisce pertanto da quella parte di strategia intenzionale o concepita, decisa ed esplicitata (deliberata), che l'impresa riesce a realizzare,

⁴ Si veda il management strategico, dove la struttura organizzativa diviene il centro di interesse e si richiede una sua omogeneizzazione con la strategia.

con le strategie non intenzionali, impliciti, emergenti dal sistema organizzativo (Rispoli, 1989).

Una volta stabilito il legame in fase di pianificazione e progettazione, viene a delinearsi un altro profilo della struttura organizzativa, cioè il raggruppamento delle attività in posizioni ben delineate; queste posizioni costituiscono le unità organizzative, ovvero un insieme di individui che fanno capo ad un responsabile e che trovano una chiara collocazione all'interno dell'ambito gerarchico aziendale. Quando sul piano teorico viene rappresentato nella pratica attraverso un organigramma, che analiticamente evidenzia il ruolo di ciascun individuo in azienda, mostra i rapporti gerarchici e l'ampiezza del controllo (dimensione verticale), nonché le esigenze di comunicazione, integrazione e coordinamento che si rendono necessarie (dimensione orizzontale).

L'organizzazione è influenzata anche da fattori contingenti con i quali deve essere in equilibrio (Fontana, 1997).

- *La dimensione aziendale.* Il volume delle risorse da gestire (personale, materie prime, finanziamenti etc.) e l'intensità delle sollecitazioni ambientali costituiscono fonti di complessità, per la cui gestione è necessaria una struttura capace di esprimere competenze e risposte adeguate.
- *La situazione prodotti-mercati.* Conoscere il peso dei singoli prodotti, in termini di volumi di vendita e di produzione, di occupazione, d'impegno organizzativo, delle interrelazioni tra i prodotti, consente di definire il quadro competitivo, di formulare i giusti criteri per la scelta del modello organizzativo e di predisporre le linee strategiche fondamentali.
- *La tecnologia.* Il contenuto tecnologico del prodotto concorre a determinare la struttura e l'organizzazione del lavoro e influisce sulla dinamica del rapporto prodotto-mercato, determinando il posizionamento. La sua influenza risulta più accentuata nelle aziende di piccole dimensioni.

- *La struttura e la dinamica dell'ambiente.* L'ambiente, per la sua turbolenza e varietà di sollecitazioni, è fonte di incertezza e complessità.
- *Strategie adottate.* Come già visto, la struttura prende le sue mosse dall'analisi strategica sia a livello di business (leadership di costo, differenziazione, focalizzazione), sia a livello Corporate (strategie verticali e orizzontali).

1.4 *I modelli organizzativi*

Vi sono diversi modelli di riferimento che possono essere adottati dalle organizzazioni. Accanto ai tradizionali come il funzionale, multidivisionale e ad holding, possono trovarsi una serie di altre configurazioni che nascono come evoluzione di quelli appena citati, ovvero come articolazioni del tutto indipendenti; tra questi i più noti sono le soluzioni matriciali e le forme reticolari (N-forms).

1.4.1 *Il modello imprenditoriale*

La struttura imprenditoriale è tipica delle imprese in fase embrionale o comunque di piccole dimensioni. Il capitale è concentrato nelle mani di una o poche persone che, essendo solitamente i fondatori dell'impresa, si occupano anche di tutta la parte strategica e organizzativa.

Affinché questo modello risulti appropriato ed adeguato devono ricorrere tre caratteri:

1. semplicità nell'attività di produzione o distribuzione;
2. tecnologia e struttura dei mercati stabili;

3. limitata necessità di decisioni strategiche.

Queste imprese spesso basano la loro attività su una lunga esperienza e sono tendenzialmente monofunzionali. Operando prevalentemente in campo nazionale, intrattengono rapporti con l'estero solo quando si rende necessario un acquisto di materie prime, che comunque verrà lavorato in patria, oppure in caso di esportazione del prodotto ultimato. Il venire meno di una delle tre condizioni potrebbe comportare il passaggio forzato ad un modello strutturale articolato in funzioni. Al tempo stesso, il cambiamento difficilmente viene accettato dall'imprenditore, tanto che l'esperienza dimostra come sia stato necessario un cambio generazionale per assistere a profondi mutamenti nelle strutture organizzative. Di solito questo bisogno di evoluzione di riscontra nelle aree più vulnerabili, come quella del marketing e della finanza. Al crescere della complessità il proprietario non riesce più a gestire autonomamente ogni aspetto della realtà aziendale, rendendosi necessario un ricorso a figure qualificate cui delegare.

1.4.2 *Il modello funzionale*

Il modello funzionale (forma ad U) è costruito intorno alle principali attività dell'impresa affidate a "specialisti", le funzioni, e ripartisce fra queste le responsabilità organizzative. I dipendenti vengono raggruppati in base alle competenze e l'expertise che hanno in comune, oppure perché utilizzano le stesse risorse. Come visibile in figura, la struttura si articola su tre livelli:

1. *direzione generale*, che si occupa delle scelte strategiche e direzionali;
2. *dipartimenti funzionali*, cui sono affidati le responsabilità organizzative di primo livello e a cui competono le attività di marketing, produzione, progettazione, finanza e gestione del personale;
3. *unità operative*, che dipendono dai vari dipartimenti.

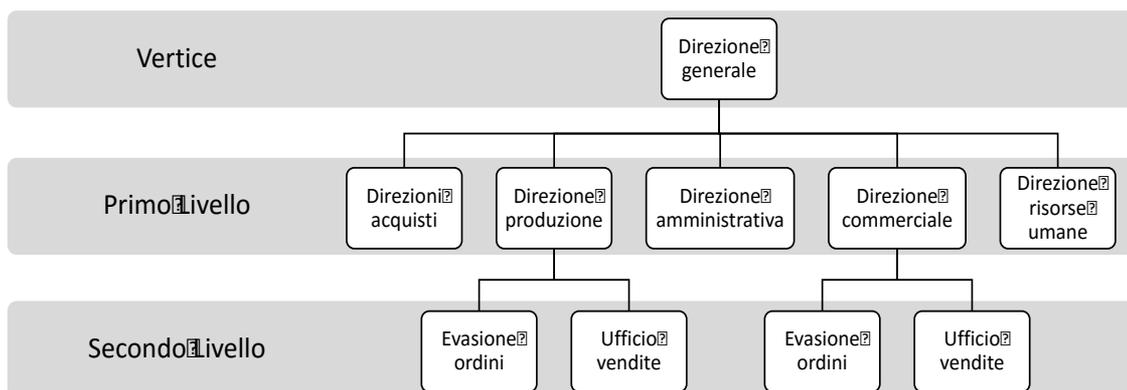


Figura 4. La struttura funzionale (Fontana, 2009)

Questo tipo di struttura privilegia lo svolgimento delle attività in condizioni di efficienza e stimola la specializzazione delle funzioni. Man mano che le funzioni si specializzano, le abilità e le capacità migliorano e si manifestano competenze distintive. Man mano che essa risponde a requisiti sempre più complessi emergono funzioni diverse. È in questo modo che le organizzazioni diventano più complesse quando crescono. Di contro, la specializzazione è responsabile dell'elevata rigidità strutturale che non permette all'impresa di poter reagire in tempi rapidi quando il verificarsi di contingenze impone una modifica della propria offerta.

Il modello è indicato qualora ricorrano determinate condizioni:

- dimensioni aziendali piccole e medie;
- prodotti indifferenziati e con un lungo ciclo di vita;
- tecnologia e ambiente stabili;
- strategie incentrate sullo sviluppo di mercati preesistenti e sulla penetrazione di nuovi.

Una prima debolezza dell'organizzazione funzionale riguarda la difficoltà di coordinamento tra dipartimenti funzionali. Qualora il nuovo contesto richiedesse una diversificazione nei processi di approvvigionamento o di produzione, una diversa configurazione della distribuzione territoriale dei punti

vendita o l'apertura di mercati internazionali, la struttura risulterebbe inadeguata. Man mano che si sviluppano funzioni, ciascuna con la propria gerarchia, esse si distanziano sempre più l'una dall'altra. Sviluppano orientamenti parziali legati a ciascuna unità funzionale che causano problemi di comunicazione; risulta difficile ottenere le informazioni necessarie per poter valutare l'andamento generale, con conseguente impiego inefficiente delle risorse (Jones, 2013). Infine, i manager potrebbero essere così impegnati nel tentativo di risolvere problemi di coordinamento da non avere il tempo necessario da dedicare alle attività strategiche. L'organizzazione perde il senso dell'orientamento.

1.4.3 *Il modello multidivisionale*

L'organizzazione viene scomposta in divisioni, ciascuna dotata di ampi margini di autonomia ed individuate in base alle dimensioni critiche per la competitività: prodotto, clienti, area geografica.

Vi sono fondamentali differenze col modello precedente. La struttura funzionale può essere riprogettata per gestire gruppi di prodotti separati, ove ogni gruppo contiene le unità funzionali di ricerca e sviluppo, produzione, contabilità e marketing. Il coordinamento tra le unità funzionali nell'ambito di uno stesso gruppo di prodotti è massimizzato. La struttura divisionale (forma a M) promuove la flessibilità e il cambiamento poiché ogni unità è più piccola e si può adattare ai bisogni dell'ambiente; inoltre, la struttura divisionale decentralizza il processo decisionale, dal momento che le linee di autorità convergono ad un livello più basso nella gerarchia. La struttura funzionale, di contro, è centralizzata, perché incanala forzatamente le decisioni fino a raggiungere il vertice, prima che un problema che coinvolge diverse funzioni possa essere risolto (Daft, 2013).

Il modello divisionale può essere efficientemente implementato in presenza di:

- crescita delle dimensioni aziendali;
- tecnologia e ambienti instabili;
- proliferazione di prodotti-servizi;
- strategie di diversificazione a livello Corporate e di differenziazione a livello business.

Ulteriori vantaggi risiedono nella possibilità per il management di verificare la redditività dei singoli business e quindi di sfruttare le risorse finanziarie in investimenti convenienti. L'autonomia delle divisioni risiede anche nella capacità dei general manager di risolvere problematiche operative, permettendo al corporate di concentrarsi sulla pianificazione di lungo termine.

Il modello multidivisionale presenta, però, anche degli svantaggi. Innanzitutto, la maggior complessità organizzativa si rispecchia in un maggiore livello di costi. Il decentramento poi potrebbe causare conflitti di interesse, alimentando tendenze opportunistiche delle singole divisioni; non solo, potrebbe accendersi anche una competizione tra le divisioni per l'ottenimento delle risorse allocate dal vertice. Inoltre, un'eccessiva attenzione sui ritorni degli investimenti finanziari effettuati potrebbero spingere i responsabili delle divisioni ad adottare politiche generatrici di risultati positivi nel breve termine, ma che a lungo termine risulterebbero addirittura controproducenti e contrari all'interesse dell'organizzazione complessivamente considerata. Da ultimo, potrebbe porsi il problema dei prezzi di trasferimento, laddove un business si configuri come captive⁵; tali prezzi rappresentano un ricavo per la divisione fornitrice ed un costo per quella acquirente.

⁵ Il business captive si configura come un business che si rivolge, in via esclusiva o comunque prevalente, ad un mercato interno, avendo come clienti le altre SBU aziendali.

1.4.4 *Il modello a holding*

Imprese diversificate che operano in mercati fortemente globalizzati caratterizzati da un'elevata competizione, hanno spesso fatto ricorso a modelli strutturali a holding (forma a H). Il modello si esplica in due soluzioni.

La prima, finanziaria di gestione, dove ciascuna società controllata risulta perfettamente autonoma e gestisce un'area di business omogenea che presenta interrelazioni intangibili con le SBU delle altre imprese. La holding mira a valorizzare queste interrelazioni.

La seconda, capo-settore/capo-gruppo, utilizzata nel caso in cui le interrelazioni siano tangibili o operative. La holding, in questo caso, gestisce direttamente anche una o più aree di business.

CAPITOLO SECONDO

L'AMBIENTE ESTERNO: IL MERCATO ASSICURATIVO

2.1 *L'ambiente esterno: il profilo teorico*

Nel primo capitolo è stata condotta un'analisi riguardante le decisioni strategiche e organizzative dell'impresa, analizzandole sia individualmente, sia verificando il modo in cui queste sono collegate tra di loro, influenzandosi reciprocamente. Durante la trattazione, per più di una volta, è stato citato l'ambiente esterno, elevandolo a fattore fondamentale per la sopravvivenza, e non solo, dell'azienda; una corretta e approfondita comprensione del proprio ambito di riferimento consente, infatti, di poter attuare meccanismi, decisioni e piani idonei a percorrere la strada del successo.

L'evoluzione del sistema impresa è caratterizzata dal particolare modo in cui esso stabilisce relazioni con l'esterno (Caroli, 2013). L'ambiente è costituito da:

- un insieme di attori;
- un insieme di condizioni.

In senso lato, l'ambiente è infinito, in quanto comprende tutto ciò che si trova al di fuori dei confini dell'impresa. È un contesto decisamente complesso ed articolato, nei confronti del quale non si ha possibilità di esercitare una particolare influenza. Gli attori e le condizioni che compongono l'ambiente esteso possono essere raggruppati e schematizzati.

Gli attori si distinguono in otto categorie: acquirenti, concorrenti, fornitori, distributori, investitori, autorità pubbliche, forze sociali, attori economici non rilevanti. A loro volta, queste sono caratterizzate da diverse tipologie di soggetti. L'impresa interagisce con i diversi attori ed in base all'intensità delle relazioni, i soggetti possono essere ricondotti ad uno dei diversi livelli ambientali; in tal

senso, si può parlare di interazione passiva, l'impresa non influenza il comportamento altrui (ambiente esteso), e di interazione sia attiva sia passiva, nel qual caso vi è un'influenza reciproca (ambiente competitivo).

L'impresa è influenzata anche da una serie di condizioni proprie dell'ambiente, che possono essere sintetizzate in quattro categorie:

- condizione economica;
- condizione tecnologica;
- condizione politico-istituzionale;
- condizione socio-culturale.

L'analisi statica di queste variabili consente di individuare i macro-fattori che devono essere presi in considerazione nei processi decisionali aziendali, riuscendo ad orientare efficacemente il proprio sviluppo nel lungo termine.

È possibile, poi, definire il settore come un insieme di imprese che offrono prodotti con un elevato grado di sostituibilità. Nella scelta del settore, è necessario individuare la sua attrattività in termini di redditività futura. Al tempo stesso, la redditività dipende dalla struttura del settore, più precisamente, dall'ambito competitivo dell'impresa.

L'ambito competitivo è costituito dalle condizioni e dagli attori, fornitori, consumatori, concorrenti, che più direttamente influenzano e sono influenzate dal comportamento e dai risultati dell'organizzazione.

L'ambiente rilevante per l'impresa non è definito secondo costrutti meramente strutturali ed oggettivi, ma risulta, piuttosto, da una valutazione e percezione soggettiva dell'impresa. Ciò comporta che una medesima situazione esterna possa essere interpretata in maniera diversa, a seconda delle varie imprese che vi si relazionano. Di conseguenza, l'ambiente è rilevante per l'impresa perché genera un insieme di condizioni che, in funzione del modo in cui sono percepite ed interiorizzate, possono innescare una sua evoluzione. Il cambiamento dell'impresa non è dunque prodotto dall'ambiente, ma dal modo in cui questa coglie gli stimoli che esso produce e li trasforma al suo interno secondo il proprio modello di sviluppo (Caroli, 2013). Fondamentale, in questo passaggio,

è la presenza di compatibilità tra l'ambiente e l'impresa, intesa come corretta capacità di percepire le contingenze esterne e di riuscire a fare proprie le energie che da queste può cogliere. Non accade di rado, infatti, che un'organizzazione non riesca a comprendere i possibili sviluppi futuri o una minaccia concorrenziale, tanto da non riuscire a sfruttare nuove opportunità o da risultare troppo lenta nel reagire ad una potenziale crisi.

In questo senso, la qualità di un ambiente dipende dall'insieme di energie che possono essere sollecitate dalle relazioni e che possono essere interiorizzate e sviluppate dall'impresa. Assunto che conduce alla capacità di apprendimento dell'azienda, soprattutto in caso di notevole complessità ambientale; situazioni sempre diverse, molteplici stimoli, conoscenze variegata e continuamente aggiornate, mutevoli problematiche, sono tutti elementi caratterizzanti il grado di complessità che consente all'impresa di arricchire il proprio patrimonio di competenze e conoscenze.

2.1.1 *L'analisi del settore*

Le relazioni tra l'impresa e gli attori possono assumere configurazioni diverse in relazioni a due elementi:

1. ripetitività;
2. grado di conflittualità.

La prima variabile consente di individuare relazioni stabili e ripetute, ovvero relazioni poco frequenti e causali. Con riferimento alla seconda, si può parlare di interazioni competitive, dove i soggetti sono in conflitto tra di loro, e di interazioni cooperative, dove i soggetti sono legati da accordi collaborativi per il conseguimento di obiettivi condivisi.

Gli sviluppi teorici fin qui condotti non consentono una chiara ed effettiva comprensione dei rapporti tra l'impresa e il suo ambiente e tra l'impresa e gli

attori; per avere un risvolto maggiormente pratico e più dettagliato, occorre approfondire la comprensione dell'ambiente competitivo e della dinamica delle relazioni, avvalendosi di modelli idonei a ciò.

2.1.2 Il Modello delle Cinque Forze Competitive

Il *Modello delle 5 Forze Competitive* assolve a questo compito. Secondo il modello, l'analisi del settore viene condotta nella prospettiva dell'impresa che vi opera, la cui comprensione è il punto di partenza per l'analisi strategica. Inoltre, la competitività del settore funge da ponte di collegamento tra l'impresa e il suo ambiente pertinente.

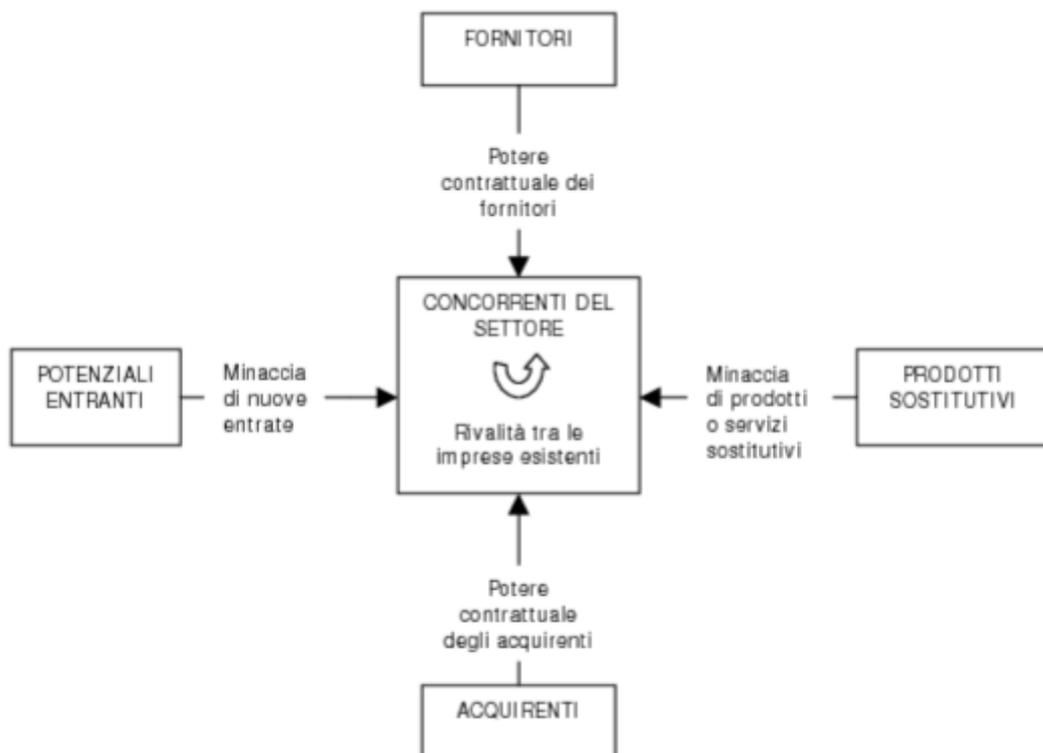


Figura 5. Il modello delle cinque forze competitive (Grant, 2006)

Come visibile in figura, Michael Porter ha dato rilievo a cinque forze competitive:

1. intensità della concorrenza;
2. minaccia di prodotti sostitutivi;
3. minaccia di nuovi entranti;
4. potere contrattuale dei fornitori;
5. potere contrattuale dei clienti.

A queste se ne aggiungono altre due:

6. intensità e segno dell'intervento di stakeholders esterni;
7. grado di integrazione con le imprese complementari rispetto alla domanda finale.

La natura delle forze, la loro intensità ed importanza si modificano nel tempo, non soltanto in relazione all'evoluzione dell'ambiente, ma anche in seguito alle strategie implementate dall'impresa e dalle relazioni che questa stabilisce.

Il modello consente una valutazione del grado di attrattività del settore, evidenziandone i punti di forza e di debolezza, e delle alternative strategiche perseguibili. Vi sono, però, anche dei punti di criticità. Innanzitutto non tutte le forze considerate hanno sempre la stessa importanza; devono essere, infatti, valutate con riferimento alle specificità settoriali in termini di influenza sulla redditività potenziale del business. L'analisi si presenta in un'accezione fondamentalmente stabile, fotografando lo stato di determinati fattori; una tale impostazione non riesce a ricomprendere le cause che influenzeranno i risultati futuri dell'impresa. Infine, Porter enfatizza la natura conflittuale dei rapporti che l'azienda ha con i concorrenti. L'esperienza e la realtà stanno dimostrando che sempre più frequentemente si assiste a varie forme di collaborazione, sia verticale che orizzontale, tra imprese appartenenti allo stesso settore. Fenomeno, questo, non rientrante nelle ipotesi del modello.

2.1.2.1 *La concorrenza interna*

L'intensità della competizione è determinata da diversi aspetti.

Innanzitutto è funzione del tasso di concentrazione del settore. Si può intendere la concentrazione in senso assoluto e in senso relativo. Nel primo caso si fa riferimento al numero di imprese che spiegano una certa percentuale del valore totale sul parametro scelto per la misurazione. Nel secondo, si considera la distribuzione delle quote di mercato delle imprese rispetto al valore medio. In linea generale, maggiore è il grado di concentrazione e minore è la concorrenza sui prezzi. Va anche detto, però, che non è un indicatore univoco dell'intensità della concorrenza, in quanto le imprese potrebbero essere incentivate a cooperare per ridurre la portata, ovvero quelle dominanti potrebbero attuare comportamenti aggressivi per raggiungere una posizione di dominio assoluto. Altro elemento è il rapporto tra la dimensione della domanda e la dimensione dell'offerta; se quella dell'offerta è maggiore, l'impresa deve porre in essere strategie competitive per non veder ridotto il proprio volume di vendite. Devono essere considerati anche i rispettivi tassi di crescita. Nel momento in cui l'offerta cresce più rapidamente della domanda, un'azienda può solo conquistare quote di mercato altrui per incrementare le vendite. L'impatto della domanda sull'intensità della concorrenza è legato alla rapidità con cui l'offerta reagisce; situazione, questa, strettamente collegata alla presenza e al livello delle barriere all'uscita.

Le barriere all'uscita sono ostacoli di natura strutturale che rallentano o addirittura impediscono l'uscita dal settore (anche per le imprese che vorrebbero uscirne), limitando quindi la contrazione dell'offerta. Le fonti sono:

- sunk costs, costi fissi di uscita, idiosincronicità degli asset utilizzati;
- interdipendenze strategiche, produttive e commerciali con altri business;

- barriere interne personali, come ad esempio le barriere emotive⁶;
- pressioni da parte di attori istituzionali.

Quando le barriere all'uscita sono elevate, nel settore si registra un eccesso di capacità produttiva dato che le imprese che non riescono ad abbandonarlo fanno ricorso ad azioni concorrenziali estreme, che a loro volta determinano una bassa redditività del settore stesso.

L'impatto dello squilibrio tra domanda e offerta è influenzato anche dalla struttura dei costi. Nel caso in cui la leva operativa⁷ fosse molto elevata, l'impresa sarebbe costretta a ridurre i prezzi per evitare di perdere quota di mercato.

L'intensità della concorrenza è funzione anche del grado di differenziazione del prodotto. Imprese che offrono prodotti considerati dal mercato come perfettamente sostituibili, potranno guadagnare la preferenza dei clienti facendo leva esclusivamente sul prezzo; in caso contrario, il prodotto occuperà uno spazio di mercato ben definito e difficilmente attaccabile.

Altro elemento da non sottovalutare è la diversità dei concorrenti: quanto più questi risultano diversi in relazione a obiettivi, costi e strategie, tanto più sarà difficile colludere.

2.1.2.2 *La minaccia di prodotti sostitutivi*

I prodotti o i servizi sostitutivi, sono quei prodotti o servizi che, pur avendo caratteristiche merceologiche diverse da quelle presenti in un determinato mercato, hanno una analoga funzione d'uso, di conseguenza sono percepiti dai consumatori come valide alternative (Caroli, 2013).

⁶ Le barriere emotive possono esplicitarsi in diverse situazioni come la lealtà verso i dipendenti, l'orgoglio e il prestigio dell'imprenditore, il timore per il proprio avanzamento di carriera futura e così via.

⁷ I costi fissi rappresentano la componente prevalente dei costi totali.

Però, non tutti i prodotti sostitutivi sono uguali. Bisogna identificare all'interno del proprio business quelli che realmente rappresentano una minaccia. È necessario, quindi, valutare la propensione dei clienti alla sostituzione e i prezzi dei prodotti in esame; se la loro elasticità incrociata è positiva ed elevata, i due prodotti sono sostitutivi, in quanto all'aumentare del prezzo di uno, cresce la domanda per l'altro.

In una siffatta fattispecie, la presenza di prodotti sostitutivi limita i profitti potenziali di un settore, imponendo un vincolo alle imprese per la fissazione del prezzo. Devono, perciò, essere monitorati con particolare attenzione quelli che possono migliorare il rapporto qualità/prezzo rispetto a quello del settore focale e che provengono da settori decisamente profittevoli in cui la crescita dell'intensità concorrenziale può comprimere i prezzi.

Le misure atte a ridurre la pressione competitiva possono essere oggetto di azioni congiunte delle imprese nel settore. Queste possono essere:

- innalzamento del rapporto qualità/prezzo;
- riposizionamento e/o differenziazione del prodotto/servizio;
- miglioramento della distribuzione;
- rafforzamento della comunicazione con azioni pubblicitarie.

2.1.2.3 La minaccia di nuovi entranti

L'esistenza di elevati tassi di rendimento in un settore può suscitare l'interesse di imprese esterne che, avendo le condizioni necessarie, potrebbero decidere di entrarvi attraverso la creazione di una nuova entità economica, acquisizioni, accordi o sviluppando internamente nuovi prodotti. Il nuovo operatore potrebbe essere spinto ad entrare nel settore in seguito all'introduzione di un'innovazione tecnologica, ad una modifica nel comportamento d'acquisto del consumatore o per un'evoluzione del quadro istituzionale e normativo di riferimento.

La reale minaccia di entrata dipende da:

1. le reazioni (annunciate o attese) dei concorrenti attuali;
2. la presenza di barriere all'entrata;
3. la presenza di barriere all'uscita.

In riferimento al primo punto, gli *incumbents*, per reagire alla minaccia, possono rendere meno profittevole il settore effettuando ingenti investimenti pubblicitari o facendo leva sul prezzo, riducendolo; in alternativa, possono acquistare le aziende più deboli che sarebbero, quindi, più facilmente aggredibili da un concorrente esterno. In ogni caso, la percezione della minaccia attiene comunque ad una sfera soggettiva e propria di ogni impresa, per cui la volontà di reagire non sarà necessariamente condivisa da tutte le altre; inoltre, se il mercato presenta forti tassi di crescita, i nuovi operatori difficilmente saranno bersagli di azioni aggressive poste in essere dagli incumbents.

Le barriere all'entrata influenzano la convenienza economica (maggiori costi o minori ricavi) e strategica per le imprese che decidono di entrare in un nuovo settore, arrivando addirittura, in casi estremi, a bloccare in maniera assoluta l'ingresso. Le barriere all'entrata possono avere natura istituzionale, strutturale o strategica.

Le prime sono determinate dalla legge e perciò al di fuori delle dinamiche competitive del settore.

Le barriere strutturali derivano, invece, da elementi propri del settore, come la presenza di economie di scala, di esperienza e di estensione, di prodotti differenziati, di elevati costi di riconversione in caso di dismissione o riqualifica degli impianti, di un notevole fabbisogno di capitali per riuscire ad essere competitivi e di difficoltà nell'accesso ai canali distributivi.

La terza categoria di barriera all'entrata si sostanzia nel comportamento che gli incumbents attuano per evitare l'ingresso o, comunque, per renderlo più costoso. Affinché la minaccia sia efficace, questa deve essere effettivamente percepita dai nuovi operatori. Deve anche essere credibile in termini di convenienza, economica e strategica, e di sostenibilità. La convenienza

economica attiene al rapporto tra i costi diretti e indiretti, sostenuti per l'innalzamento della barriera, e i profitti derivanti dal mantenimento dello status quo; deve essere valutato anche l'arco temporale di sfruttamento di tale beneficio. La convenienza strategica si rinviene nella possibilità di evitare il rischio di una maggior concorrenza, di evitare l'instaurarsi di interrelazioni con i concorrenti e di riuscire a mantenere il controllo in un settore ad alto potenziale. Il secondo elemento determinante l'effettiva credibilità è la sostenibilità delle azioni dell'incumbent, intesa come effettiva capacità, in primo luogo finanziaria, dell'impresa di dar seguito alle proprie minacce. Oltre a dover essere valutata in termini assoluti, va considerata anche sotto un profilo relativo, cioè se il nuovo entrante può sopportare gli effetti della barriera strategica.

In generale, le barriere all'entrata devono essere osservate nella prospettiva soggettiva delle imprese, in quanto l'altezza delle stesse varia in relazione alle specificità del soggetto destinatario; inoltre, si modificano nel tempo e sono via via influenzate dalle decisioni delle imprese operanti nel settore. In questo senso non possono essere considerate degli ostacoli assoluti.

Il terzo elemento che influenza la reale minaccia di entrata, le barriere all'uscita, è già stato ampiamente trattato con riferimento alla concorrenza interna.

2.1.2.4 Il potere contrattuale dei fornitori

I fornitori esercitano una pressione competitiva verticale sulle imprese del settore, la cui intensità dipende dal potere contrattuale dei primi nei confronti delle seconde. Quanto più i fornitori riescono a controllare le transazioni e tanto maggiore sarà la loro possibilità di fissare prezzi elevati, di trattare sulla qualità dei beni, di regolare l'assistenza e di stabilire livelli minimi negli ordini.

Il potere negoziale è influenzato da una serie di condizioni:

- numero dei fornitori, concentrazione e dimensione media;
- esistenza di prodotti sostitutivi e il loro grado di differenziazione;
- tipologia e qualità del bene e valore che esso assume nel processo produttivo del compratore;
- livello dei costi di riconversione, ovvero tutti quei costi associati alla sola decisione di rivolgere la propria domanda altrove;
- minacce di integrazione verticale a valle dei fornitori, cioè la capacità che questi si sostituiscano ai propri clienti o che ne diventino addirittura concorrenti;
- trasparenza del mercato, in termini di disponibilità di informazioni per entrambe le parti.

La distribuzione del potere negoziale dipende dal potere contrattuale relativo dei due soggetti. Tanto più una parte ha la possibilità/capacità di rinunciare alla transazione a differenza dell'altra, quanto più sarà in grado di stabilire quasi autonomamente le condizioni per lo scambio. In questo quadro rientra anche il concetto della percezione, cioè della consapevolezza della parte più debole circa la capacità, di quella più forte, di poter far a meno della transazione. Di nuovo, sono predominanti la visione puramente soggettiva degli attori e la credibilità della minaccia.

2.1.2.5 Il potere contrattuale dei clienti

Le stesse considerazioni viste nel caso dei fornitori, comprese le determinanti che influenzano il potere negoziale, valgono per i clienti. L'elemento che distingue le due tipologie di rapporto attengono alla posizione dell'impresa nella filiera: in questo caso l'impresa non si trova più a monte, bensì a valle, in veste di loro fornitore.

2.1.2.6 L'intensità e il segno dell'azione degli stakeholders esterni

Sono quattro le categorie di stakeholders che influenzano l'andamento dell'ambiente competitivo e che quindi devono rientrare nell'analisi:

1. le autorità politiche e amministrative che governano il territorio in cui l'impresa è insediata;
2. le autorità pubbliche di regolamentazione del settore;
3. le associazioni di rappresentanza, come i sindacati e le associazioni industriali;
4. gli organismi della società civile, come le associazioni dei consumatori, le associazioni per la protezione dell'ambiente, le organizzazioni dei diritti umani.

Le imprese, soprattutto quelle di maggiori dimensioni, intrattengono costanti relazioni con questi attori allo scopo, da una parte, di influenzarne le decisioni affinché queste aderiscano quanto più possibile ai loro bisogni; dall'altra, di condividere idee, programmi e azioni per il perseguimento di uno sviluppo sostenibile.

2.1.2.7 L'integrazione con imprese complementari rispetto alla domanda

L'integrazione tra offerte che costituiscono fattori complementari alla soddisfazione di un bisogno complesso della domanda e, quindi, tra le imprese che realizzano tali offerte, influenza la posizione competitiva di queste stesse imprese e le differenzia da quelle che non hanno analoghe opportunità (Caroli, 2013). Ciò pone l'accento sulla possibilità di ottenere un vantaggio competitivo esclusivamente in base alla localizzazione dell'impresa, in quanto il territorio stesso può facilitare la connessione tra offerte.

2.1.3 *Il raggruppamento strategico*

L'ambiente realmente fondamentale per l'impresa è rappresentato da tutti quegli attori che rientrano nel suo raggruppamento strategico. I gruppi strategici sono insiemi omogenei di imprese dello stesso settore che perseguono opzioni strategiche simili; queste, infatti, solitamente presentano quote di mercato affini, medesime risposte agli eventi esterni, somiglianti reazioni alle manovre dei concorrenti e sono influenzate, pressoché in modo uguale, dall'ambiente circostante.

L'analisi dei gruppi strategici contribuisce alla comprensione della struttura e dell'evoluzione del settore, nonché della strategia d'impresa; il raggruppamento fornisce un quadro circa le diverse tipologie di impresa, le strategie che queste attuano o hanno attuato ed il posizionamento dell'una nei confronti dell'altra. Inoltre, permette di rendere maggiormente efficace l'approccio delle cinque forze competitive, restringendo il loro impatto ai diversi gruppi. Il focus si sposta su un concetto più ristretto di settore.

Sotto il profilo metodologico, il processo per l'identificazione dei gruppi strategici e la costruzione della relativa mappa avviene attraverso l'utilizzazione di variabili che accomunano/differenziano le imprese che competono in un certo settore, così da riflettere le diverse azioni strategiche. Queste sono diverse:

- specializzazione produttiva;
- grado di integrazione verticale dall'attività svolta;
- struttura e livello dei costi;
- livello qualitativo del prodotto e posizionamento di prezzo;
- identificazione della marca;
- ampiezza della gamma offerta;
- estensione geografica;
- canali distributivi.

La mappa consente una chiara ed immediata visualizzazione dei concorrenti, per questo spesso è utile costruirne più di una. Inoltre i confini dei raggruppamenti strategici tendono a modificarsi nel tempo, dipendendo dal patrimonio delle risorse e dalle strategie delle imprese, nonché dal ciclo di vita del settore.

2.1.4 *La segmentazione del settore*

La segmentazione consente di disaggregare il settore attraverso l'individuazione di variabili critiche di competizione per le imprese in esso operanti. Si compone di cinque fasi:

1. identificazione delle variabili di segmentazione;
2. costruzione della matrice di segmentazione;
3. analisi dell'attrattività del segmento;
4. identificazione dei fattori critici di successo di ciascun segmento;
5. analisi delle opportunità di incremento dell'ampiezza del segmento.

La finalità è rappresentata dalla determinazione del business dell'impresa.

La matrice di Ansoff

Sempre in tale direzione si è mosso Igor Ansoff quando nell'articolo "Strategies for Diversification", pubblicato dalla famosa rivista Harvard Business Review nel 1957, ha predisposto l'utilizzazione di due variabili utili alla definizione del business e che ne consentono una valutazione strategica:

- il prodotto venduto;
- il mercato in cui viene venduto.

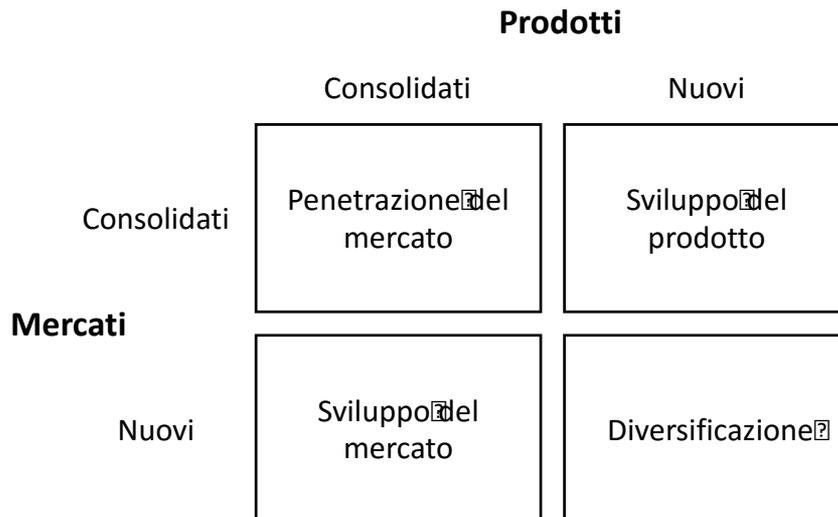


Figura 6. La matrice di Ansoff (Ansoff, 1957)

Vengono, così, a configurarsi quattro possibili scelte strategiche.

1. Penetrazione di mercato, prodotto attuale nel mercato attuale.
2. Sviluppo del mercato, prodotto attuale nel mercato nuovo.
3. Sviluppo del prodotto, prodotto nuovo nel mercato attuale
4. Diversificazione, prodotto nuovo nel mercato nuovo.

In questa prospettiva, ogni impresa può essere definita sulla base del business in cui opera, fine a cui tende la segmentazione del settore. Questo consente un'analisi circa le diverse implicazioni strategiche.

La concettualizzazione dell'impresa in termini di prodotto/mercato conduce ad un'analisi, però, troppo limitativa.

Il modello di Abell

Un altro approccio alla descrizione del business, che ha avuto più successo e applicazione, è quello teorizzato da Derek Abell. Per il management risulta fondamentale avere una visione chiara e precisa del business aziendale, che si

traduce nella capacità dell'impresa di generare profitti dalle operazioni della gestione caratteristica.

Il prodotto è la manifestazione fisica dell'applicazione di una data tecnologia allo svolgimento di una determinata funzione d'uso per un particolare gruppo di clienti. Il mercato è costituito da un gruppo di clienti omogeneo, localizzato in una certa area geografica, che presenta un certo bisogno da soddisfare.

I gruppi di clienti rappresentano la categoria di soggetti cui si rivolge l'organizzazione; indentificano, quindi, *chi* deve essere servito. I clienti possono essere ripartiti in base all'area geografica di appartenenza, alle caratteristiche demografiche e socio-economiche, alle caratteristiche personali e stili di vita.

La funzione d'uso rappresenta il bisogno che il prodotto mira a soddisfare, individuando *cosa* richiedono i consumatori.

La tecnologia utilizzata rappresenta le diverse modalità con cui una determinata funzione d'uso può essere svolta, cioè *come* può essere soddisfatto il bisogno dei clienti.

In conclusione, la matrice di Abell consente di segmentare i settori e di identificare le aree strategiche d'affari (ASA), analizzare le alternative di diversificazione che possono essere attuate e controllare la concorrenza. Nel modello, i livelli di concorrenza sono più elevati se le imprese operano nella stessa ASA, mentre tendono a diminuire se le aree sono distanti tra loro.

Ai fini di una corretta valutazione dell'ambiente esterno è necessario che, una volta disaggregato il settore, venga valutata l'attrattività del singolo segmento (business), in cui l'impresa è intenzionata ad operare, attraverso il modello delle cinque forze competitive.

2.2 *Il mercato assicurativo*

Il mercato assicurativo italiano, a seguito delle intense evoluzioni registrate negli ultimi 20 anni, è uno dei mercati più interessanti e stimolanti d'Europa. Ad esempio, negli anni '90 nasce la prima Compagnia Telefonica, seguita dall'avvento delle polizze Vita Linked per mezzo degli sportelli bancari. L'introduzione, prima, dei canali on line e l'entrata in vigore di una serie di normative poi, hanno notevolmente modificato ed influenzato i rapporti tra cliente e intermediario, nonché tra intermediario e compagnia. Questo scenario viene arricchito dal conseguente aumento della concentrazione, rendendo il mercato assicurativo italiano uno dei più concentrati, secondo solo alla Finlandia.

Il mercato assicurativo nasce, nella sua forma moderna, dallo sviluppo dei commerci navali che l'Inghilterra vittoriana intratteneva con le colonie. I primi contratti, però, possono esser fatti risalire al fiorente periodo mercantile italiano del tardo medioevo. Risale al 1384 una polizza stipulata dal mercante genovese Francesco di Marco, nella quale si legge “...*gli assicuratori coprono il rischio da Pisa a Savoia di 4 balle di tessuto, stimate 1300 fiorini, e caricate sul battello Antonio Simondi. Essi coprono i rischi di Dio e del mare e dei pirati e di tutti i generi di pericoli. Essi coprono il rischio per la somma del 1,3%...*”. non solo, già all'epoca dei greci si prevedeva la possibilità di uno spostamento del rischio, generalmente attribuito ad uno dei contraenti. Quindi, si potrebbe desumere che il mercato assicurativo trovi la sua origine nell'esigenza di ogni individuo di non incorrere in eventi dannosi futuri, potendo almeno in parte trasferire l'inquietudine provocata dall'incertezza. Incertezza che si sostanzia nell'aleatorietà del “se”, del “quando” e/o del “quanto” dell'evento; a seconda dell'oggetto assicurato, l'indeterminazione può essere in tutti e tre gli elementi, o in solo due di essi, o quantomeno in uno (Parretta, 2007). A mero titolo di esempio:

- le polizze di Responsabilità Civile, che mirano a rendere indenne il patrimonio dell'assicurato da richieste per danni che l'assicurato stesso ha colposamente provocato, coprono eventi in cui sono indeterminati tutti e tre i fattori di cui sopra;
- parte delle polizze “danni ai beni”, come un furto di un'opera, riguardano eventi incerti nel “se”;
- la polizza “caso morte a vita intera”, prevede l'impegno dell'assicuratore a corrispondere un'indennità agli eredi, o alle persone designate dal contraente, nel momento in cui avviene il decesso; in questo caso vi è indeterminatezza solo nel “quando”.

Si tratta quindi di un mercato decisamente affascinante, in cui l'incertezza del singolo viene trasformata in tranquillità della collettività, dietro pagamento di un premio.

Peculiare è l'acquisizione del premio anteposta al pagamento della prestazione. Questa situazione conduce ad un'importante caratteristica del business assicurativo, cioè l'inversione del ciclo economico: l'impresa incassa i ricavi prima ancora di conoscere l'effettivo ammontare dei costi.

La necessità di avere un numero sempre più elevato di soggetti esposti ad un rischio omogeneo e che intendano assicurarsi è di facile comprensione, dato che il meccanismo assicurativo funziona grazie alla "legge dei grandi numeri": aumentando i soggetti che assicurano rischi omogenei e non correlati è possibile, dato il pagamento di un premio, rimborsare quelli effettivamente danneggiati e far conseguire un utile a chi gestisce i rischi. Tuttavia, all'aumentare del numero degli assicurati aumentano le difficoltà di gestione, data la complessità/difficoltà di avere una completa conoscenza di ogni individuo che ha intenzione di assicurarsi. È palese, quindi, la necessità di affidare a soggetti specializzati, gli intermediari assicurativi, l'attività di gestione dei rischi di terzi.

La collocazione delle polizze da parte di una compagnia può avvenire con un rapporto diretto con gli assicurati (vendita con dipendenti della compagnia,

tramite telefono, tramite internet), oppure interponendo dei terzi tra sé e il cliente, cioè gli intermediari (Parretta, 2007).

2.2.1 *L'offerta assicurativa*

L'art. 1882 del codice civile afferma che *“il contratto di assicurazione è il contratto col quale l'assicurazione, verso pagamento di un premio, si obbliga a rivalere l'assicurato, entro i limiti convenuti, dal danno ad esso prodotto da un sinistro, ovvero a pagare un capitale o una rendita al verificarsi di un evento attinente alla vita umana”*.

In questo senso, si possono distinguere due principali classi che ricomprendono, al loro interno, diverse tipologie assicurative:

- rami vita (life);
- rami danni (non life).

L'assicurazione danni ha la funzione di risarcire economicamente l'assicurato, o il terzo eventualmente danneggiato, dal pregiudizio arrecato da un certo evento; la determinazione della somma viene stabilita attraverso l'analisi di una serie di parametri.

L'assicurazione vita garantisce la corresponsione di una somma di denaro al verificarsi di un evento attinente la vita umana, o sotto forma di capitale, o mediante pagamento di una rendita. Il contratto viene stipulato per tutelare eredi, o altri soggetti terzi, da possibili necessità finanziarie future.

Come tutti i servizi, anche quelli assicurativi sono caratterizzati dall'essere intangibili. Data la loro natura, risultano essere molto complessi sia per gli intermediari, che devono collocarli sul mercato, sia per i clienti, che devono capire se il prodotto riesce effettivamente a soddisfare il proprio bisogno.

Altra caratteristica propria dell'offerta assicurativa riguarda la sua indubbia ampiezza; la polizza è un prodotto decisamente peculiare, in quanto può essere

confezionato quasi ad hoc, proponendo soluzioni innovative a molteplici esigenze, sempre più nuove e differenziate. Rifacendoci a quanto disponibile per il mercato retail, possono essere identificate assicurazioni:

- auto e motori: auto, moto, altri veicoli e nautica;
- infortuni: vi rientrano anche gli infortuni da circolazione;
- famiglia e casa: responsabilità civile capofamiglia, mutuo, etc.;
- salute: come assicurazione malattia rimborso spese mediche, invalidità permanente, indennità da ricovero;
- assicurazioni sulla vita: caso morte e a vita intera;
- risparmio e previdenza complementare: assicurazioni a maggior contenuto finanziario come forme pensionistiche individuali, rendite vitalizie.

Oltre ai prodotti per la persona è presente un'ampia gamma di polizze professionali ed una gamma di prodotti per le imprese.

2.2.2 *Gli intermediari di assicurazione*

Il regolamento Isvap (oggi IVASS) n.5 del 16 ottobre 2006 stabilisce che *“l’attività di intermediazione assicurativa (e riassicurativa) consiste nel proporre prodotti assicurativi (e riassicurativi) o nel prestare assistenza e consulenza finalizzata a tale attività e, se previsto dall’incarico di intermediazione, nella conclusione dei contratti ovvero nella collaborazione alla gestione o all’esecuzione, segnatamente in caso di sinistri, dei contratti stipulati”*. La formula adottata dal regolamento è volutamente ampia, al fine di ricomprendervi tutte le forme in cui può essere tradizionalmente esercitata l’intermediazione assicurativa.

Condizione necessaria per l’accesso a tale attività è l’iscrizione nel registro degli intermediari RUI, diviso in cinque sezioni.

I soggetti intermediari assicurativi in Italia sono:

- le agenzie generali in economia, anche dette Gerenze (rete diretta);
- le agenzie generali in appalto o in gestione libera;
- i subagenti, che a loro volta si suddividono in subagenti indiretti o professionisti, diretti e diretti con punto vendita;
- i broker, cui si affiancano i broker “grossisti” diffusi nei mercati sassoni e francese;
- i promotori finanziari;
- bancassurance, cioè gli sportelli bancari all’interno di agenzie o all’interno di punti vendita di bancassicurazioni;
- assurbanking, come Unipol Banca, BancaSAI, Banca Generali;
- Poste Italiane Spa;
- le compagnie telefoniche;
- i canali di Internet.

2.2.3 I canali distributivi

La scelta del canale indiretto, definito lungo o corto in relazione al numero di soggetti coinvolti nel processo distributivo, è stata fin da sempre l’alternativa più praticata. Questa propensione trova giustificazione, in primo luogo, in ragioni di natura economica. La possibilità di remunerare gli intermediari attraverso la corresponsione di compensi provvigionali in relazione ai premi incassati, permette alla compagnia di avere una predominanza di costi variabili, all’interno dei costi di acquisizione. Il vantaggio del limitato impatto dei costi fissi è sicuramente notevole. Secondo poi, siffatto procedimento retributivo comporta l’attivazione di un sistema incentivante: la mancanza di una componente fissa è fonte di motivazione per il perseguimento di obiettivi come sviluppo e crescita.

L'aspetto critico del rapporto riguarda la gestione del danaro. Infatti, l'intermediario ha un rapporto diretto con il cliente e da questo percepisce un corrispettivo dietro stipulazione della polizza; solo in un momento successivo il soggetto terzo provvede, solitamente al netto di quanto di sua competenza, ad inoltrare le somme spettanti alla compagnia.

Più in dettaglio, i rischi da gestire sono (Parretta, 2007):

- un rischio di credito, legato alla possibilità che l'intermediario si appropri di quanto ricevuto dal cliente, fermo restando la posizione debitoria della compagnia verso il contraente;
- un rischio di incasso, connesso ad una dichiarazione ritardata circa gli incassi dell'intermediario, che potrebbe minacciare il beneficio derivante dall'inversione del ciclo finanziario;
- un rischio assicurativo, consentendo coperture che eccedono i limiti stabiliti dall'impresa assicuratrice;
- una serie di rischi operativi.

In linea teorica, l'impatto e la probabilità di questi rischi sono maggiormente sentite nel caso di agenzie e broker.

Negli ultimi vent'anni, gli intermediari tradizionali del mercato assicurativo si sono trovati ad operare in un ambiente in costante evoluzione, nel quale innovazione e liberalizzazione hanno modificato il panorama concorrenziale.

Ne è derivato che, ad esempio, il canale agenzia ha perso importanza, mentre quello dei broker non ha subito notevoli scosse. La questione viene descritta più nel dettaglio dalla figura sotto riportata.

In particolare, dai dati contenuti nel Registro Unico degli Intermediari assicurativi e riassicurativi (RUI), risulta che, al 31 dicembre 2015, erano iscritti 252.602 soggetti. Risulta interessante confrontare questo dato con quello delle imprese assicuratrici; alla fine dello scorso anno, risultavano operanti 220 imprese di assicurazioni, di cui 114 avente sede legale in Italia e 106 rappresentanze di imprese estere, di cui 103 comunitarie. Inoltre, circa 1000 imprese con sede legale in uno stato membro operano in Italia in regime di libera

prestazione di servizi (LPS). Sono in aumento quest'ultime, a discapito delle compagnie che, anche se di poco, sono in diminuzione.

categoria RUI	forma giuridica	2013	2014	2015
sezione A (agenti)	persone fisiche	26.331	25.533	25.011
	società	9.611	9.515	9.405
sezione B (broker)	persone fisiche	3.822	4.015	4.136
	società	1.463	1.558	1.616
sezione C (produttori diretti)	persone fisiche	8.563	7.252	6.121
sezione D (banche, intermediari fin. ex art. 107 del Testo Unico Bancario, Sim e Poste italiane divisione servizi di bancoposta)	società	653	642	611
sezione E (collaboratori degli intermediari A, B e D) che operano al di fuori dei locali di tali intermediari	persone fisiche	180.706	183.488	185.582
	società	12.350	12.232	12.206
Elenco annesso (intermediari con residenza o sede legale in un altro Stato membro SEE)	soggetti	8.022	7.833	7.914
TOTALE		251.521	252.068	252.602

Figura 7. Registro Unico Intermediari, 2013-2015 (Ania, 2016)

Appare interessante osservare come i clienti acquistano una copertura assicurativa, o meglio, di quale canale si avvalgono.

Nel 2015, nel comparto vita, aumenta leggermente la quota di mercato degli sportelli bancari e postali i quali registrano infatti una crescita della raccolta premi superiore alla media di mercato. Si confermano invece sostanzialmente stabili le quote di mercato dei promotori finanziari e degli agenti.

Nel settore danni la principale forma di intermediazione rimane il canale agenziale anche se la relativa quota di mercato continua a scendere; cresce invece il peso degli sportelli bancari e postali. I risultati di un'analisi dell'Ania condotta sulla base dei dati dell'Associazione Italiana dei Broker (AIBA) mostrano che i dati delle imprese di assicurazione sottostimano l'importanza di questi intermediari nel comparto danni.

Nel 2015, il 78,6% delle polizze del settore danni è stato venduto attraverso il canale agenziale; l'Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici (Ania) stima, però, che una quota importante è originata dal canale broker. La quota di mercato degli agenti scenderebbe quindi al 53,7%, mentre quella dei broker raggiungerebbe i 33,3%. Rimane stabile la vendita attraverso internet, mentre crescono gli sportelli bancari.

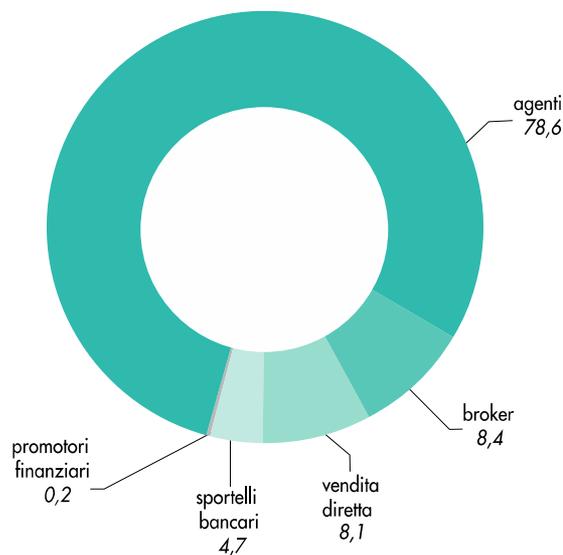


Figura 8. I canali di distribuzione danni 2015 (Ania, 2016)

Sempre nello scorso anno, il principale canale di distribuzione nel settore vita rimane il canale bancario che registra un ulteriore incremento della relativa quota di mercato, pari al 63,4% (62,4% nel 2014). Il secondo canale di vendita è rappresentato dai promotori finanziari che hanno originato oltre il 16% dei premi contabilizzati dal settore; segue il canale degli agenti con una quota stabile intorno al 12,8%. Meno utilizzati risultano i canali di vendita diretta, con un valore percentuale di 7,3%, e i broker, 0,5%.

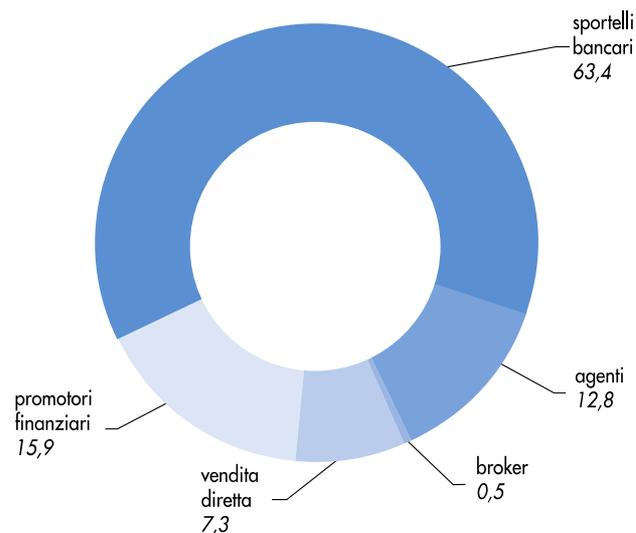


Figura 9. I canali di distribuzione vita 2015 (Ania, 2016)

Le agenzie generali in appalto

Le agenzie in gestione libera sono delle strutture imprenditoriali che promuovono la vendita di prodotti assicurativi con proprie risorse. Il canale agenziale in appalto mostra un'intensa tendenza alla riduzione del numero di agenzie e degli agenti generali iscritti alla sezione A del RUI. Appare evidente l'assenza di competenze specialiste, che impedisce il rinnovamento della rete e l'intercettazione dei reali bisogni della clientela, mostrando poco dinamismo nell'offerta e ridotta capacità consulenziale. Inoltre, molte sono a rischio chiusura, anche a causa dell'incremento dei costi determinato dal carico di lavoro dei processi gestionali/amministrativi.

Il broker

È una figura professionale che mette in relazione e si interpone tra il cliente e l'impresa di assicurazione, concordando con queste le condizioni contrattuali ed economiche delle coperture dei rischi. L'obiettivo è quello di riuscire a proporre al cliente la miglior soluzione assicurativa alle sue esigenze, dopo aver

esaminato le proposte di diverse compagnie; quindi, ricevendo il proprio incarico direttamente dal cliente, gli fornisce anche assistenza e consulenza.

Bancassicurazione

La bancassicurazione nasce in Francia negli anni '80 quando, sulla base di semplici accordi di distribuzione con compagnie d'assicurazione, le banche cominciano ad associare polizze vita alla vendita dei propri prodotti e servizi bancari (Giudici e Meciani, 2014). Prende piede in Italia a partire dal 1993, con un'impennata nella seconda metà degli anni '90, grazie all'introduzione dei prodotti Vita Linked; tanto che, tra il 2001 e il 2002, diviene il canale distributivo leader per raccolta premi danni e vita totale.

I modelli di bancassicurazione adottati in Italia sono:

- accordi di natura commerciale, quindi di semplice distribuzione dietro corresponsione alle banche di commissioni;
- joint venture parziale, si costituisce una nuova società focalizzata sullo sviluppo di prodotti particolari e front office;
- joint venture completa, attraverso un accordo di partnership strategica con costituzione di una nuova società, si gestisce l'intero ciclo di vita di determinati prodotti;
- make of acquisition, che consente alla banca di sviluppare competenze assicurative in proprio.

Sono evidenti le possibilità di sviluppo futuro e i vantaggi che entrambe le parti possono ottenere collaborando tra di loro. Le imprese di assicurazione possono abbattere i costi di distribuzione grazie al personale degli sportelli bancari; possono raggiungere un maggior numero di potenziali clienti e, soprattutto, sfruttare l'immagine e il senso di sicurezza degli istituti di credito; infine, possono sfruttare il know-how e l'esperienza bancaria per poter ampliare la propria offerta. Anche le banche, a loro volta, possono valorizzare i propri servizi ed i propri prodotti e ottenere in gestione ingenti risorse finanziarie, costituite dalla riserva tecnica delle imprese partner.

I promotori finanziari

Questa categoria di intermediario rappresenta un canale abbastanza recente. Sono liberi professionisti che promuovono la diffusione dei servizi finanziari e di quelli assicurativi, soprattutto prodotti vita. Recentemente hanno iniziato ad occuparsi anche di fondi pensione. Possono vantare un'elevata qualità e fiducia nel rapporto con il cliente.

Poste Italiane Spa

La compagnia di Poste Vita Spa nasce in Italia nel 1999 dal Gruppo Poste Italiane. Nel 2010 ottiene la leadership del mercato assicurativo italiano Life. Sempre nello stesso anno, viene creata Poste Assicura Spa che distribuisce, in media, oltre duemila polizze al giorno con un premio decisamente ridotto. Il Gruppo Assicurativo Poste Vita è il terzo gruppo assicurativo in Italia, nonostante non si occupi del ramo RCA. Offrendo un prodotto semplice e standardizzato, il gruppo riesce a raggiungere una distribuzione capillare su tutto il territorio.

2.2.4 L'organismo di controllo: l'IVASS

L'esigenza del controllo statale sull'attività assicurativa deriva dalla necessità di tutelare gli interessi di una molteplicità di soggetti, gli assicurati, che, nel tentativo di ridurre il rischio associato a situazioni aleatorie, affidano i propri risparmi per acquisire maggior sicurezza e tranquillità.

Su questa base viene creata, con la legge n. 135/2012, una nuova autorità di vigilanza per il settore assicurativo, con personalità giuridica di diritto pubblico, denominata Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni (IVASS), che ha assorbito le competenze e funzioni dell'ISVAP.

L'IVASS opera sulla base di principi di autonomia organizzativa, finanziaria e contabile, oltre che di trasparenza ed economicità; l'organismo opera in piena autonomia e indipendenza.

L'art. 3 del Codice delle Assicurazioni recita: *“la vigilanza ha per scopo la sana e prudente gestione delle imprese di assicurazione e di riassicurazione e la trasparenza e la correttezza dei comportamenti delle imprese, degli intermediari e degli altri operatori del settore assicurativo, avendo riguardo alla stabilità, all'efficienza, alla competitività ed al buon funzionamento del sistema assicurativo, alla tutela degli assicurati e degli altri aventi diritto a prestazioni assicurative, all'informazione ed alla protezione dei consumatori.”*

La vigilanza è basata su un metodo prospettico fondato sul rischio ed include la verifica continua del corretto esercizio dell'attività e dell'osservanza, da parte delle imprese, delle disposizioni.

I destinatari dell'attività di vigilanza sono:

- le imprese che esercitano in Italia attività di assicurazione (o riassicurazione);
- i gruppi assicurativi e i conglomerati finanziari nei quali sono incluse le imprese di cui al precedente punto;
- i soggetti, enti e organizzazioni che svolgono funzioni ricomprese, anche parzialmente, nel ciclo operativo di imprese di assicurazione o riassicurazione;
- gli intermediari, i periti ed ogni altro operatore del mercato assicurativo.

L'IVASS svolge la propria supervisione esercitando poteri di natura autorizzativa, prescrittiva, accertativa, cautelare e repressiva (art. 5 del Codice delle Assicurazioni). Oltre l'attività di vigilanza, l'istituto provvede all'emanazione di regolamenti, amministra e cura la tenuta del Registro Unico degli Intermediari, gestisce eventuali reclami (di persone fisiche o di associazioni di consumatori) e giudica i propri provvedimenti nel rispetto del diritto alla difesa e terzietà di giudizio.

2.3 *Il broker assicurativo*

Il broker assicurativo è un professionista che assume un ruolo di mediatore tra i propri clienti e le compagnie di assicurazione. Al pari degli agenti di assicurazione, anche i broker fanno da tramite tra l'assicurato e il mercato assicurativo. La differenza risiede nel fatto che, mentre gli agenti sono legati ad una compagnia specifica, il broker assicurativo svolge la propria attività in maniera totalmente indipendente. È evidente la libertà che questa figura può vantare, che si esplica in un rapporto decisamente personalizzato col singolo cliente, orientato alla ricerca della miglior soluzione assicurativa possibile. Quindi, contrariamente all'agente, agisce per conto e nell'interesse del potenziale assicurato, senza potere di rappresentanza dell'impresa di assicurazione.

L'attività del broker si può sintetizzare in tre fasi fondamentali (Infantino, Odepemko, 2014):

1. attività di studio e consulenza finalizzate ad individuare la soluzione più consona alle esigenze dell'assicurando;
2. contrattazione con la compagnia assicurativa per conto del cliente al fine di pervenire alla stipulazione del contratto;
3. assistenza all'assicurato per tutta la durata della polizza.

Uno dei vantaggi della figura professionale del broker è che questo non ha nessun obbligo promozionale, non è impegnato in programmi di vendita, non ha budget o obiettivi di produzione/vendita stabiliti dalla compagnia mandante. Collegato a ciò, vi è la possibilità per il broker di collaborare con diverse compagnie specializzate in ogni tipo di rischio, riuscendo così a proporre un programma assicurativo idoneo a soddisfare le richieste del cliente. Col passare del tempo, infatti, il broker ha assunto sempre più la veste di consulente grazie alla sua capacità di riuscire a valutare meglio degli altri i rischi dell'assicurando e offrendo servizi di *risk management*. Il loro potenziale non trova espressione soltanto nei rapporti con il singolo; sempre più spesso le aziende si rivolgono ai

broker nel tentativo di trovare coperture nelle aree di rischi aziendali e industriali in cui la capacità di sottoscrizione è scarsa. Un ulteriore vantaggio risiede nella possibilità di operare con un'agenzia dislocata sul territorio, invece di rivolgersi alla direzione generale dell'impresa assicuratrice. Inoltre vi può essere collaborazione tra un broker definito dettagliante o *retail* e un broker grossista o *wholesale*. Quest'ultimo non viene disciplinato dalla normativa sull'intermediazione, ma sta prendendo sempre più piede soprattutto nei Paesi europei. I broker *wholesale* funzionano come delle "fabbriche di prodotti", mettendo a disposizione del mercato e dei broker più piccoli la propria esperienza e le proprie coperture negoziate negli anni; i broker *retail* potranno così vantare condizioni altrimenti non accessibili, accedendo ad assicuratori specializzati internazionali e al mercato dei Lloyd's. In passato non era consentito agli agenti di collaborare con i broker direttamente per la stipulazione di polizze di rami che l'impresa assicuratrice di riferimento non esercita, cosa resa possibile dal Decreto Sviluppo bis del 2012. Questa possibilità è stata sfruttata più dai broker e solo raramente dagli agenti, anche se recentemente compagnie e gruppi di agenti stanno creando *captive* broker per offrire ai propri agenti l'opportunità di intermediare rischi diversi da quelli tipicamente trattati dalla compagnia mandante. Infine, come ulteriore vantaggio, il broker ha anche la possibilità di avere una rete di vendita diretta costituita dagli intermediari iscritti alla sezione E del RUI, cioè i subagenti.

Indubbiamente, gravano sul broker maggiori responsabilità, maggiori adempimenti e maggiori obblighi rispetto ad altre figure, come quello di verificare la corretta iscrizione nella sez. E di quanti sono intenzionati a collaborare, nonché l'effettivo espletamento di corsi di formazione iniziale di 60 ore e di successivo aggiornamento di 30 ore. Inoltre, il Codice delle Assicurazioni ha previsto la responsabilità solidale delle imprese e degli intermediari in caso di danni patiti dal cliente e cagionati dai dipendenti, collaboratori o chiunque addetto all'intermediazione.

2.3.1 *Il broker e il mercato*

Da un punto di vista economico la presenza dei broker sul mercato assicurativo, e degli intermediari in generale, è fondamentale e necessaria, in quanto influenzano l'impatto dei costi di ricerca, delle incertezze e del potere contrattuale asimmetrico a discapito dei soggetti medio-piccoli.

I broker sono sempre in costante interazione con il proprio ambiente di riferimento, riuscendo ad ottenere un grande volume di informazioni; in particolare, con i clienti, per delineare la propensione al rischio e la disponibilità ad assicurarsi, con gli assicuratori, per comprendere e sfruttare la loro specializzazione. Una volta compreso ciò, è evidente come i broker riducano le risorse e/o i costi sostenuti degli assicurandi per la ricerca di assicuratori e viceversa.

Il secondo elemento che influenza positivamente è l'incertezza. La presenza di informazioni asimmetriche comporta una notevole difficoltà nel pervenire ad un punto di incontro, in relazione al prezzo, termini e condizioni, tra domanda e offerta. Inoltre, il potenziale acquirente cercherà di sottostimare il rischio e, una volta acquisita la copertura, potrebbe addirittura comportarsi in maniera poco attenta, non curandosi del rischio ormai assicurato; l'assicuratore potrebbe quindi dover affrontare un problema di *moral hazard*. I broker, però, basando la propria attività su rapporti di lungo periodo e costruendo relazioni improntate sulla fiducia e professionalità, hanno premura affinché le transazioni avvengano in maniera corretta e trasparente, lasciando poco spazio all'opportunismo.

Inoltre, condizioni contrattuali favorevoli difficilmente saranno conseguibili da soggetti di piccole e medie dimensioni. Avvalendosi del contributo di un broker gli acquirenti possono accrescere il proprio potere contrattuale, sfruttando il volume di affari generato dall'intermediario nel rapporto con la compagnia.

L'attività di brokeraggio ha anche un importante risvolto sulla competitività del mercato. Molte compagnie potrebbero decidere di entrare in un nuovo mercato senza dover sostenere i costi di una rete agenziale, sfruttando esclusivamente il

canale broker per la propria distribuzione; ciò comporta un abbassamento delle barriere all'entrata.

2.3.2 *I principali modelli di business adottati*

Si identificano essenzialmente tre modelli generali di business: il broker grande o globale, il broker piccolo o di nicchia e il broker grossista o *wholesale*.

I primi si avvalgono di una rete mista, costituita da *account executives*, che curano i rapporti con i clienti, e da terzi produttori. I broker globali possiedono un portafoglio incentrato sui grandi rischi e convenzioni, vantano un considerevole potere negoziale nei confronti delle compagnie e non hanno una distribuzione capillare e tesa a coprire una vasta territorialità. Solitamente articolano la propria attività in tre unità altamente specializzate: *retail unit*, *placement unit* e *service unit*. L'unità *retail* si occupa dei rapporti con i clienti, dapprima analizzando i rischi e poi progettando un relativo programma assicurativo; questo programma viene poi articolato dall'unità di collocamento, che ha il compito di piazzare i rischi presso gli assicuratori, sia nazionali che esteri, e il mercato di Londra. Infine, la gestione amministrativa delle polizze spetta all'unità servizi.

Precedentemente è stato accennato all'importantissima funzione che svolgono i broker *wholesale* nell'incrementare le possibilità dei soggetti più piccoli e marginali all'interno del mercato. Infatti, senza svolgere alcuna attività di *retail*, offrono soluzioni consulenziali e assistenziali ad alto contenuto professionale. Infine, il broker di nicchia rappresenta un altro modello di business. Sono caratterizzati da un'elevata specializzazione, questi soggetti possono vantare un elevato *know-how* in particolari settori, qualità che gli consente di poter validamente trattare con imprese assicuratrici, nonché vantare grandi clienti in

portafoglio. Date le ridotte dimensioni, spesso si avvalgono di consulenze esterne da parte di società di *risk management*.

2.3.3 *Il rapporto con il cliente*

In linea generale, il portafoglio dei grandi broker è costituito principalmente da grandi aziende, ricercando quindi una maggior copertura; quello dei broker di minori dimensioni è, invece, orientato a persone fisiche e piccole imprese, raggiungibili attraverso prodotti non troppo elaborati.

Il rapporto con il cliente viene formalizzato con una lettera di incarico, sia in forma occasionale che continuativa. In fase preliminare, detta di *due diligence*, viene condotto uno studio circa le problematiche assicurative del cliente e le eventuali coperture dello stesso già in essere, comprendente anche un'analisi sulla veridicità sostanziale e formale, la qualità delle compagnie assicurative e via dicendo.

L'esito dello studio viene sintetizzato in un documento, il sommario, nel quale vengono esplicitati i risultati ottenuti in termini di conoscenza acquisita dal broker, di scheda per ogni polizza e altri dati essenziali.

Qualora il cliente fosse soddisfatto dal lavoro svolto, attraverso una lettera formalizza l'incarico che intende affidare al broker. L'incarico può essere di natura esplorativa, quindi a titolo gratuito e non gravato dall'obbligo, per il richiedente, di accettare le coperture assicurative proposte, ovvero definitivo.

A questo punto il broker provvede alla richiesta di collocamento delle coperture individuando le compagnie maggiormente specializzate nel settore di riferimento e che risultano essere più competitive in termini di premio richiesto. L'attivazione della copertura avverrà soltanto dopo che il cliente avrà notificato un formale "ordine fermo" alla proposta del broker e avrà versato il premio pattuito maggiorato delle commissioni (cioè la quota di ricavo del broker

caricata sul cliente). Il pagamento viene ricevuto dal broker che provvederà a versarlo sul conto della compagnia. Solitamente questa operazione viene effettuata alla fine del mese o a cadenza decadale sulla base di un estratto conto inviato dalla compagnia. Gestione dei premi e rinnovo delle coperture alla scadenza sono operazioni decisamente delicate e critiche nell'attività di brokeraggio, in quanto una dimenticanza potrebbe comportare l'inoperatività della copertura.

Un cliente, nella scelta di rivolgersi ad un broker ricerca trasparenza, affidabilità, tariffe competitive, flessibilità, *expertise*, specializzazione; puntando sulla reputazione dell'intermediario si cerca la miglior risposta alle proprie necessità.

2.3.4 *La remunerazione e la struttura dei costi*

Con la stipulazione del contratto di assicurazione il broker acquisisce anche il diritto ad un compenso, compenso costituito da provvigioni, cioè da una quota percentuale sui premi netti versati dall'assicurato che solitamente variano in relazione al ramo di attività e al tipo di copertura.

Contrapposta alla fonte di ricavo collegata ai volumi di produzione, è la remunerazione fissa o *fee*. In questo caso l'incarico prevede l'erogazione di diversi servizi slegati dalla vendita delle polizze; ad esempio, i grandi broker stabiliscono il loro *fee* basandosi su fattori quali la tipologia di servizio scelto, fatturato del cliente, numero di polizze gestite. Il compenso fisso va quindi a remunerare il tempo impiegato del broker, nonché tutti i costi che lo stesso ha sostenuto nel gestire i bisogni del cliente. Vi potrebbe essere un vantaggio nel pattuire *fees* piuttosto che una quota imputabile a commissioni, in quanto le prime risultano più trasparenti agli occhi della clientela; inoltre, la serrata competizione porta sempre più broker a praticare sconti sulle commissioni o

addirittura a rinunciarvi. Nonostante tutto, la quota media di percentuale dei ricavi costituita da *fees* risulta ancora trascurabile rispetto alle altre basi di remunerazione.

Esulano da questo discorso i servizi di consulenza e di *risk management*, solitamente erogati dietro pagamento di una *fee*.

Per quanto riguarda i costi di una società di brokeraggio, va detto che questa attività richiede numeroso personale e quindi le uscite principali di un broker sono le retribuzioni e i compensi da corrispondere ai propri dipendenti, che costituiscono in genere circa il 50% - 60% del totale dei ricavi; un ulteriore 20% - 30% va attribuito ai costi generali. I margini medi dell'attività di brokeraggio si assestano pertanto sul 10% (Infantino, Odepemko, 2014).

CAPITOLO TERZO

ALLIANCE BROKER SPA: PASSATO E PRESENTE

3.1 *Introduzione*

Presentati gli assunti teorici ed individuato il contesto di riferimento, in questo capitolo viene presentata ed esaminata la società citata inizialmente, Alliance Broker Spa.

Sono entrata in contatto con questo mondo nel 2015 grazie ad uno stage formativo che aveva ad oggetto lo sviluppo di competenze in area contabile. La fase conclusiva del tirocinio ha coinciso con l'arrivo in azienda di un manager al quale è stato affidato il ruolo di CFO, con lo specifico compito di riorganizzare l'ufficio amministrativo, trasformandolo in una più moderna Amministrazione, Finanza e Controllo. Non solo, in quanto il processo di riorganizzazione ha coinvolto e coinvolge le altre *business units*.

Mi è stata offerta la possibilità ed il privilegio di essere parte integrante e motore di questo cambiamento, avendo stretto un ottimo rapporto professionale e di amicizia con il CFO e con i colleghi di AFC. Ho potuto così essere parte attiva di importanti decisioni strategiche ed espandere le mie conoscenze anche sotto il profilo finanziario, oltre che organizzativo. Una prima esperienza lavorativa decisamente stimolante e formativa che pochi giovani possono vantare; risulta quindi evidente il fattore personale alla base di tale elaborato.

L'altra importante ragione che mi ha spinto a trattare questo caso è stato il desiderio di raccontare una storia italiana in un periodo in cui, purtroppo, molte aziende del nostro Paese sono state costrette a cessare la loro attività o a vendere al miglior offerente estero. Troppo spesso, infatti, guardiamo con ammirazione

gli sviluppi e i successi di imprese straniere, dimenticandoci del potenziale nazionale.

Si partirà da un excursus storico dell'azienda, che ho voluto illustrare dettagliatamente per dare rilievo alla sfera interiore e familiare del Presidente e a come questa si sia evoluta, sino alla consapevolezza di voler avviare un'attività di brokeraggio. Verrà poi presentato un profilo tecnico dell'azienda per poi tracciare l'evoluzione aziendale tanto con riferimento al business, quanto con riferimento al rapporto strategia-struttura posto in essere.

3.2 *La storia*

Nella seconda metà degli anni '60 si verificò il primo boom della previdenza complementare: le famiglie italiane si resero conto che avrebbero potuto verificarsi delle difficoltà con l'INPS, visto l'esiguo numero dei contribuenti in relazione all'invecchiamento della popolazione.

Questa preoccupazione destò l'attenzione dei più scaltri assicuratori dell'epoca che, sfruttando il gap venutosi a creare tra il tenore di vita di un lavoratore medio e quello di un pensionato, crearono un business basato proprio su questa realtà e cominciarono a guadagnare provvigioni convincendo i loro clienti a costruirsi una pensione previdenziale complementare.

L'avvicinamento della famiglia Grattacaso al ramo assicurativo risale proprio in quegli anni, nel 1968, anno in cui viene sottoscritto il primo contratto di collaborazione tra l'INA, l'Istituto Nazionale delle Assicurazioni con sede in Roma, e il Sig. Raffaele Grattacaso, padre dell'attuale presidente di Alliance Broker Spa il Dott. Roberto Grattacaso. Oltre che con l'INA, in quegli anni il Sig. Raffaele lavora anche con l'Alleanza, compagnia toscana che si era

specializzata nel settore vita, tanto da ricoprire il ruolo di Agente Generale della Compagnia di Firenze.

Per inciso Firenze era, in Italia, una delle piazze più interessanti ed attive nel settore assicurativo, probabilmente seconda solo a Roma, causa la presenza nella Capitale dell'INA, che però era Ente Pubblico; mentre, volendo far riferimento al settore privato, Firenze era certamente il nodo centrale, seguita da Torino dove era presente la SAI, la società di assicurazioni industriali della FIAT. Fortunatamente il Sig. Raffaele sceglie la Compagnia di Firenze, che progressivamente diviene la Geas Gruppo Fondiaria. Verso la fine degli anni '80 e i primi anni '90, il Sig. Raffaele è testimone in prima persona dell'ingresso nel mercato italiano da parte dei colossi mondiali, per mezzo di fusioni e incorporazioni. Nello specifico, nel 1993 la società inglese Commercial Union Ltd. acquisisce varie compagnie fiorentine, tra cui la Compagnia di Firenze, la Geas e la stessa Commercial Union Italia, che continuano a svolgere la propria attività sotto l'unico nome di Commercial Union Ltd.

Tutti ciò porta, però, ad una fusione di reti che erano specializzate in campi diversi. Proprio per questo piccolo dettaglio si verifica un episodio che segnerà il Dott. Roberto Grattacaso e che porterà poi indirettamente alla nascita di Alliance Broker.

“Mio padre, al tempo presidente nazionale del gruppo agenti (rappresentava il gruppo azienda della Geas Assicurazioni Spa di Firenze), ad un congresso nazionale a Fiesole della Commercial Union, intervenne in nome e per conto di tutta la rete ex Geas per parlare delle difficoltà nel replicare il modello inglese, più generalizzato, in Italia, per via del nostro mercato che si caratterizzava appunto per una elevata specializzazione. Ricordo molto bene l'episodio, che ha cambiato la mia personale prospettiva. Quando mio padre, già in piedi si apprestava a parlare, il Manager Director della Commercial Union lo interruppe, chiedendogli il suo codice di agenzia e dopo aver controllato sul suo schedario, in un frangente di imbarazzo generale per quanto stava accadendo, gli disse - Sì, prego, può parlare - . Questo mi fece scattare

qualcosa, che però razionalizzai veramente solo a distanza di tempo. La sera stessa, a cena con mio padre e i suoi colleghi, ricordo che lui parlò dell'episodio e di come la cosa lo aveva ferito, ma lì per lì essendo un giovane di 16 o 17 anni, la catalogai come una situazione spiacevole a cui avevo assistito e non gli diedi peso. Solamente dopo mi resi conto che già in quel momento il rapporto con le compagnie assicurative si stava logorando e che in realtà la chiave di volta per il successo di una compagnia era proprio il rapporto con il cliente.”

Quando si parla di “logoramento del rapporto con le compagnie assicurative”, si fa riferimento agli oltre 20.000 agenti assicurativi persi dall'Italia negli ultimi 15 anni, anche per via del fatto che il presentarsi a nome di un'agenzia non permette di stabilire un rapporto del tutto trasparente, perché vi è sempre quel mordente di piazzare un prodotto piuttosto che recepire un'esigenza assicurativa specifica.

Nel 1984, con la *Legge n. 792* nasce l'albo dei broker assicurativi, figura fino a quel momento mancante in Italia, ma molto presente negli altri stati. Da questo e dall'esperienza vissuta con il padre, il Presidente Dott. Grattacaso capisce che in primis non vuole sottostare a un rapporto di dipendenza diretta dalle compagnie assicurative e, inoltre, si rende conto che grazie a questa specifica legge, può inserirsi nella distanza tra compagnia e cliente, sfruttando il loro allontanamento a proprio vantaggio. Il primo articolo della legge 28 novembre 1984, n.792 - Istituzione e funzionamento dell'albo dei mediatori di assicurazione, recita: *“Agli effetti della presente legge è mediatore di assicurazione e riassicurazione, denominato anche broker, chi esercita professionalmente attività rivolta a mettere in diretta relazione con imprese di assicurazione o riassicurazione, alle quali non sia vincolato da impegni di sorta, soggetti che intendano provvedere con la sua collaborazione alla copertura dei rischi, assistendoli nella determinazione del contenuto dei relativi contratti e collaborando eventualmente alla loro gestione ed esecuzione.”* Questa “indipendenza” era proprio quello che stava cercando, la possibilità non

di vendere un prodotto di una compagnia, ma di trovare il prodotto giusto per l'esigenza specifica del cliente.

Il 5 marzo del 1996, fondando la General Risk Broker Srl e acquistando i primi uffici a Battipaglia, tutt'ora in uso, inizia la carriera assicurativa e alla fine del 1997 viene raggiunto anche dal padre che, nonostante l'iniziale diffidenza, chiude la propria agenzia riconoscendo il potenziale dell'idea. La GRB Srl è esistita fino ai primi di agosto del 2004, agendo principalmente sul territorio di Salerno, con tutte le difficoltà del caso relative al territorio, vista la generale inconsapevolezza delle differenze di ruoli e competenze tra agente di una compagnia e broker plurimandatario; agente e broker troppo spesso venivano e vengono tutt'ora confusi. Accadeva però che, frequentemente, la Compagnia Assicuratrice stessa nel momento del sinistro, disattendendo le aspettative del cliente, costringeva quest'ultimo a rivolgersi ad un intermediario per essere maggiormente tutelato. La conseguenza di questa analisi è che, sfruttando le proprie conoscenze post universitarie di *risk management*, il Presidente cerca di delineare un nuovo business model: visto che il prodotto "incendio & furto" è un prodotto standard disponibile presso tutte le compagnie e non essendo possibile migliorarlo, avrebbe dovuto lavorare sul tempo di intercettazione della domanda; qui nasce il business.

Nel febbraio del 2002, avvalendosi di una piccola piattaforma costruita su Access, viene presentato sul mercato, in particolare a due società di antifurti satellitari la Skyway e la Megasystem, un prodotto vendibile nelle concessionarie auto, intercettando il cliente nel momento stesso in cui acquista l'autovettura. Risultato: in circa 18 mesi vengono aperti oltre 200 codici di concessionarie che vogliono trattare il prodotto. Le provvigioni decuplicano, passando da € 150.000,00 a € 1.000.000,00, dato che ha suscitato la necessità di diventare una società per azioni.

Neanche trentenne, il Presidente decide di costituire Alliance Brokers Spa, in partnership proprio con le due società di cui sopra, per poter sfruttare le reti di

concessionarie auto e di installazione antifurti esistenti. Da questo, in breve tempo, si arriva ad attivare circa 150 coperture assicurative al giorno.

A seguito dei primi anni di vorticoso incremento del fatturato relativo al brillante business del CVT (Corpi Veicoli Terrestri) gli altri portafogli, come il DNA (Danni Non Auto) non vengono né incrementati né seguiti.

Nell'aprile del 2010, però, a causa della crisi del settore automotive⁸, il fatturato crolla di circa il 70% in un anno. Reagendo tempestivamente sui costi a luglio, razionalizzando l'azienda, effettuando licenziamenti e riducendo le sedi, si riesce comunque a chiudere il bilancio dell'anno con una perdita di "soli" € 300.000,00. La situazione è molto delicata, soprattutto nella sede di Battipaglia, dove la ridotta dimensione territoriale ed il fatto di conoscere la maggior parte degli abitanti hanno comportato, oltre che difficoltà emotive, anche un calo di reputazione dell'imprenditore, perché in una realtà come può essere quella di Roma, il licenziamento di 10 dipendenti è visto come una ristrutturazione aziendale, in una realtà come Battipaglia lo stesso evento viene percepito come un fallimento. Diciotto mesi dopo quell'evento l'azienda rimane comunque orientata ad ottenere gli stessi risultati nel settore dell'automotive, ma alleggerita e snellita di oltre 400.000,00 euro di costi. Inoltre, memore della crisi appena affrontata, l'azienda cerca di approfondire e sviluppare la propria presenza sul mercato, utilizzando come strumento di rilancio della stessa la diversificazione in altre aree di business.

A tal proposito, il 14 gennaio 2011, viene quindi presentato il nuovo progetto relativo al DNA, con l'obiettivo, raggiunto, di arrivare ad un fatturato di 1.000.000,00 di euro entro i primi 5 anni.

Sempre nel 2011, a valle della crisi appena descritta, oltre ai licenziamenti vi sono stati anche casi di dimissioni spontanee, come quelle del direttore generale

⁸ In quegli anni i grandi costruttori americani di automobili (General Motors, Chrysler e Ford), si rivolsero al Governo per ottenere sovvenzioni pubbliche. Le vendite avevano subito una drastica diminuzione, con il punto più basso toccato a novembre 2009, provocando un crollo pari al 40%. Questo ha causato un effetto domino sul mercato automobilistico mondiale.

e del responsabile del CVT. Proprio con il direttore generale, che nel periodo appena descritto aveva dato avvio ad una propria attività indipendente, pur rivolgendosi ad Alliance Broker per l'acquisto dei prodotti assicurativi, una volta rientrato in azienda, viene dato avvio alla prima operazione di spin off del business CVT. Questo ha portato poi alla costituzione di Alliance Insay, primo tassello del futuro Alliance Insurance Group.

3.3 *Il presente: Alliance Insurance Group*

L'intento di riuscire ad implementare una maggior specializzazione nelle varie linee di business e di riuscire ad avere un'offerta quanto più differenziata e completa, ha determinato la costituzione di Alliance Insurance Group⁹.

Il Gruppo nasce dal convincimento di poter operare nel mercato assicurativo italiano adottando elevati standard qualitativi nella gestione dei rischi, le cui competenze spaziano nei settori dell'energia e ambiente, dei rischi professionali, di cauzioni e fideiussioni, di automotive & marine, di public administration.

Ad oggi è costituito da sei società: Alliance Broker Spa, Experience Srl, Agreensure Risk Consulting Srl, AllianceInsay Srl, St. George (società di mutua assistenza) e Sailornet Srl.

Come già presentato nella trattazione storica, Alliance Broker Spa è la società di brokeraggio "madre" delle altre, dalla cui attività di sviluppo dei prodotti e del mercato si sono costruiti i presupposti e l'opportunità di operare spin-off commerciali verso le società target. Alliance Broker S.p.A., nel processo di esternalizzazione delle attività commerciali, rimane comunque la "fabbrica prodotti" e la "fabbrica valori", oltre che il centro di controllo amministrativo -

⁹ Si veda <http://www.alliancegroup.eu>

contabile, delle risorse umane, dell'intero comparto ICT, del Marketing e della Comunicazione di Gruppo nonché della Compliance. Altresì, le attività formative, la selezione e lo sviluppo delle risorse umane è insito nel ruolo di capogruppo che la caratterizza e da cui ne deriva anche la responsabilità della scelta delle politiche aziendali, delle strategie commerciali, delle politiche istituzionali e del supporto allo sviluppo di nuovi settori di business, con la capacità di guardare lontano e di anticipare i tempi che l'ha sempre contraddistinta.

Experience S.r.l. eroga servizi finalizzati all'ottimizzazione della posizione assicurativa dei propri clienti. Dalla mappatura dei rischi alla predisposizione di coperture assicurative adeguate, alla gestione degli eventi sinistrosi, lo staff di Experience supporta ciascun cliente, mediante soluzioni integrate e personalizzate in ambito privato, professional e corporate. Trasversali a questi, grazie ad un'azione costante di aggiornamento e di confronto che caratterizza l'attività dei sottoscrittori, i settori in cui la società opera con un elevato livello di expertise, sono "CFRT" (Cauzioni, Fideiussioni e Rischi Tecnologici), Rischi professionali, Ambiente, Vita e Automotive. Alliance Experience è ancora in una fase di start-up, perciò ne stiamo ancora costruendo il profilo aziendale. Per semplicità, si farà riferimento ad Alliance Broker Spa come attore protagonista per le linee di business facenti capo ad Experience.

Agreensure è una società nata per fornire alle imprese agricole e zootecniche ed alle aziende operanti nel campo delle energie rinnovabili una consulenza completa di Risk Management (conforme alle normative ISO-31000 e ISO-9001) in grado di seguire e di indirizzare l'imprenditore in tutte le fasi della sua attività professionale. È vicina all'imprenditore agricolo, conosce il territorio e le caratteristiche delle aziende clienti grazie alla sua rete di consulenti e di rilevatori specialisti in agricoltura. Ciò permette di offrire un servizio modulabile in base alla situazione dell'azienda, alla complessità del modello di business, alle tipologie di rischio affrontato ed agli atteggiamenti individuali.

Si è già accennato come nel 2014 il business automotive sia stato esternalizzato, portando alla costituzione di AllianceInsay. Nato come marchio commerciale, il progetto AllianceInsay¹⁰ risponde all'esigenza di Ins.a.y. Broker e Alliance Broker di espandere il networking Insurance & Technology, sottoscrivendo accordi con numerose aziende. Gli ottimi risultati conseguiti hanno portato nel 2016 alla trasformazione del marchio AllianceInsay in una vera e propria società: AllianceInsay Broker S.r.l. Le diverse Partnership inerenti i settori assicurativo e automotive (quali Case Automobilistiche, Gruppi d'acquisto, Centrali Operative di Sorveglianza, Produttori di apparati antifurto), poi, hanno contribuito e continuano a contribuire alla diffusione della fiducia rivolta ad AllianceInsay.

Il fatturato delle diverse società, con il conseguente risultato globale, è visibile in figura.

Società	Numero Clienti	Fatturato Ricavi
AllianceBroker S.p.A.	6.500	1.250.000 (2.875.000 prima dello spin-off)
AllianceInsay S.r.l.	21.000	2.650.000
Sailornet S.r.l.	14.500	550.000
AllianceExperience	Start-Up	
Agreensure	Start-Up	
St. George	Start-Up	
TOTALI	47.450	5.185.000 (ricavi al 31.12.2015)

Figura 10. I numeri del Gruppo Alliance

Il Gruppo, che nel 2016 ha compiuto dodici anni di attività, si è consolidato al 1° posto nel settore Corpi Veicoli Terrestri per raccolta di premi e numero di

¹⁰ Si veda <http://www.allianceinsay.it>

clienti; a livello assoluto è al 34° posto nella Classifica Generale dei Brokers italiani, su 5.187¹¹.

Dal 2012 è presente con proprie filiali nelle città di Roma, Salerno, Bari e Palermo.

3.3.1 *Mission & Vision*

Mission

Il Gruppo nasce dal convincimento di poter operare nel mercato assicurativo italiano adottando elevati standard qualitativi nella gestione dei rischi. In particolare, l'idea che l'applicazione di un corretto piano di "loss prevention" possa garantire una mitigazione delle frequenze e degli effetti dannosi dei sinistri, ha orientato gli investimenti della proprietà verso la creazione e l'acquisizione di strumenti tecnologici in grado di monitorare i rischi, al fine di prevenire i sinistri, gestire gli eventi in tempo reale per ridurre gli effetti del danno, e infine risarcire gli assicurati. Questa idea ha determinato le scelte imprenditoriali in termini di individuazione dei Partners, del Target clienti e dei settori operativi, nonché ha condizionato le acquisizioni societarie, con particolare attenzione alle società già operanti nei settori della prevenzione dei rischi e dei sinistri, tra le quali "Sailornet", società di assistenza e consulenza tecnica nel settore Marine, leader nel Mediterraneo per i servizi di recupero resi alle Società di Assicurazioni ed ai Cantieri Navali.

Vision

Nel futuro del Gruppo vi è il consolidamento della propria Rete Commerciale italiana (che conta diversi dealers, tra Promoters, Accounts e Partners) e lo sviluppo del business nei settori sfidanti dell'Agricoltura ed Ambiente (Energie

¹¹ Fonte ASEFIBrokers – Annuario dei Brokers Italiani, ed. 2014/2015

Rinnovabili), Rischi Professionali e “CFRT” (Cauzioni, Fideiussioni e Rischi Tecnologici). Il consolidamento della leadership nel settore Corpi Veicoli Terrestri e Marittimi impone un costante aggiornamento della gamma prodotti e continui investimenti in tecnologia, temi sui quali la proprietà è particolarmente impegnata. L’ottimizzazione dei processi produttivi, per il miglioramento dei servizi verso la clientela e la creazione di qualità per il lavoro dei propri dipendenti sono da alcuni anni al centro dell’attenzione dell’alto management, con risultati già importanti e tangibili, per esempio, nella riduzione della carta da stampa e nei modelli di comunicazione intranet verso gli assicurati.

Avendo citato e presentato il canale distributivo adottato dal Gruppo, è interessante mostrare il modello di rete commerciale a matrice che evidenzia l’organizzazione commerciale relativamente alle varie linee di business, relazionata con il presidio territoriale attuale e le aree che ancora devono essere presidiate.

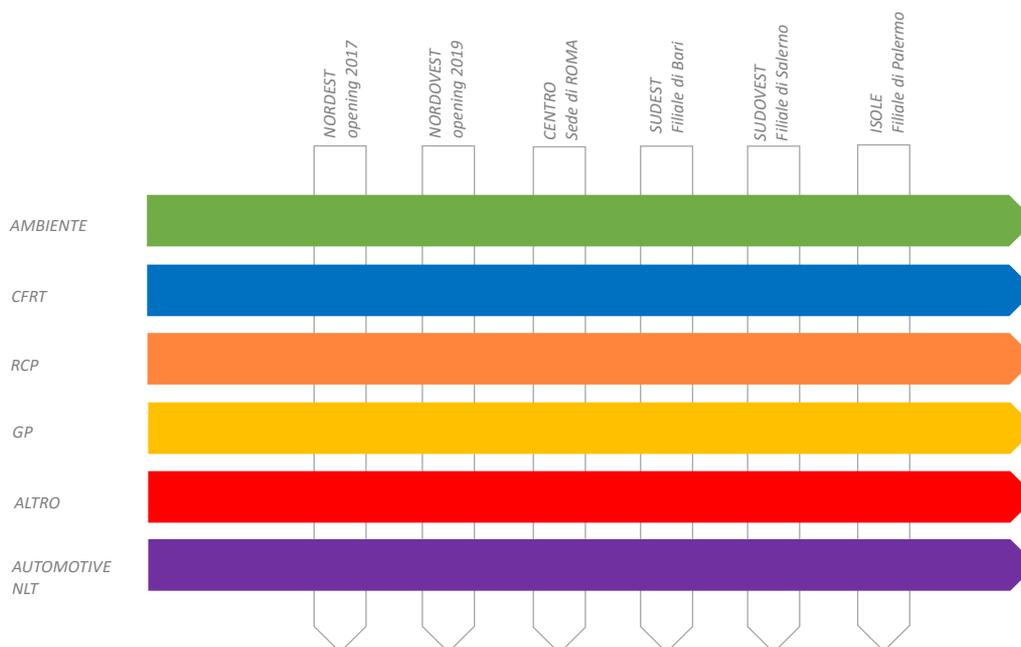


Figura 11. Rete commerciale a matrice

3.3.2 Il business: la Matrice di Abell

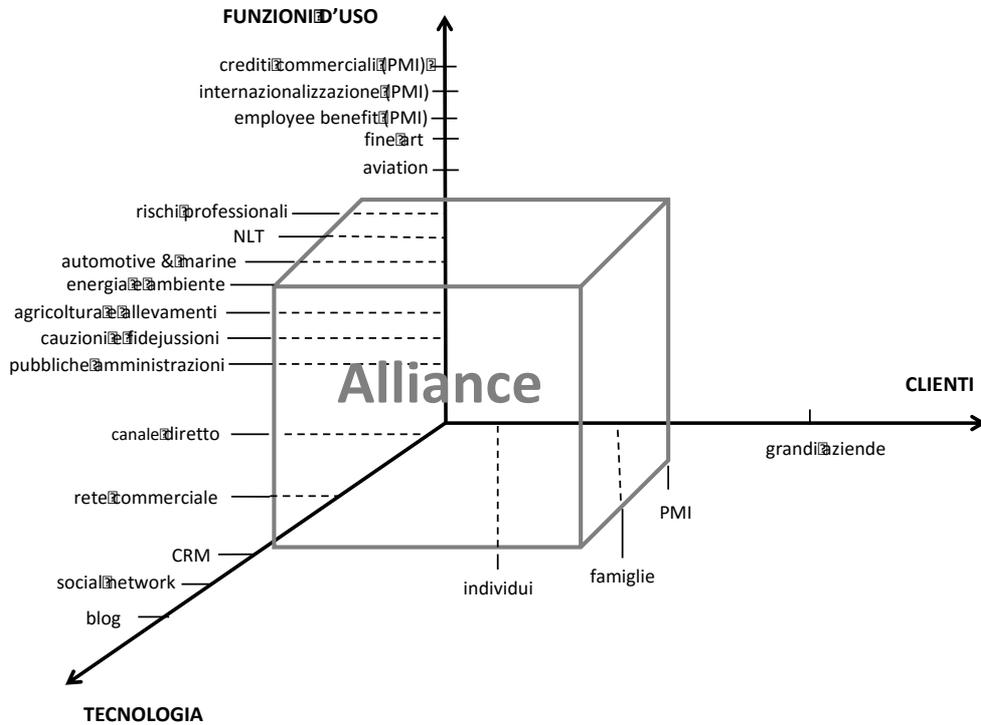


Figura 12. Matrice di Abell - Gruppo Alliance

Nella vita di tutti i giorni vengono stipulate polizze assicurative, ora per tutelarsi contro possibili danni ai beni di proprietà, ora per salvaguardare la propria professionalità da possibili accuse, ora per proteggere la propria salute. La funzione d'uso è quindi sicuramente rappresentata dalla mitigazione del rischio per il soggetto, con conseguente serenità dello stesso al verificarsi di diverse contingenze preventivamente assicurate.

Una delle peculiarità del prodotto assicurativo, come già visto, attiene al suo essere potenzialmente illimitato; è, quindi, difficile poter determinare accuratamente i confini dell'offerta. Precedentemente sono state definite le linee di business in cui il Gruppo opera attraverso le diverse società e, per semplicità, nella nozione di DNA si ricomprendono tutti i Danni Non Auto, in contrapposizione al business Automotive. L'attività di risk management viene

espletata direttamente dal Presidente, unico risk manager presente in azienda; andrebbe quindi valorizzata ed ampliata, ponendola alla base di strategie operative volte ad incrementare i contatti con le imprese, soprattutto con quelle di maggiori dimensioni. Le stesse PMI costituiscono, comunque, un segmento acerbo che bisogna cercare di presidiare e nel quale il canale agenziale fa ancora “da padrone”.

Proseguendo in questa direzione, la base clienti è costituita soprattutto da famiglie e individui che, attraverso la rete commerciale, riescono ad ottenere prodotti perfettamente attinenti ai propri bisogni.

La rete commerciale, infatti, che si esplica nelle figure dei cosiddetti “commercianti”, ha il vantaggio di avere una diffusione capillare e di caratterizzarsi per un elevato grado di personalizzazione; attraverso un approccio *face to face* si riesce a creare un rapporto basato sulla fiducia e sulla consapevolezza di riuscire ad avere risposte ad ogni problematica. Tutto ciò permette alla società di acquisire notorietà e riconoscimento, elementi di primaria importanza per raggiungere il successo. Nonostante si siano attuate diverse iniziative¹² dedicate alla creazione di un profilo maggiormente “social”, ad oggi si deve ammettere che canali quali i social network, blog e lo stesso CRM non consentono di rispondere al “come” è possibile soddisfare i bisogni dei propri clienti target.

3.3.3 *L'ambiente: il Modello delle Cinque Forze*

L'ambiente è stato oggetto di trattazione nel capitolo precedente dove, oltre ad averne presentato un profilo teorico, è stata anche tracciata in dettaglio la fattispecie assicurativa.

¹² Iniziative come la creazione di un software gestionale “Suite” che dovrebbe permettere al cliente di poter accedere ad una propria schermata personale, così da poter monitorare i prodotti assicurativi attivati. Nelle pagine successive si darà un maggior approfondimento sulla questione.

Di seguito, trova applicazione il modello di Porter nel caso del Gruppo Alliance.

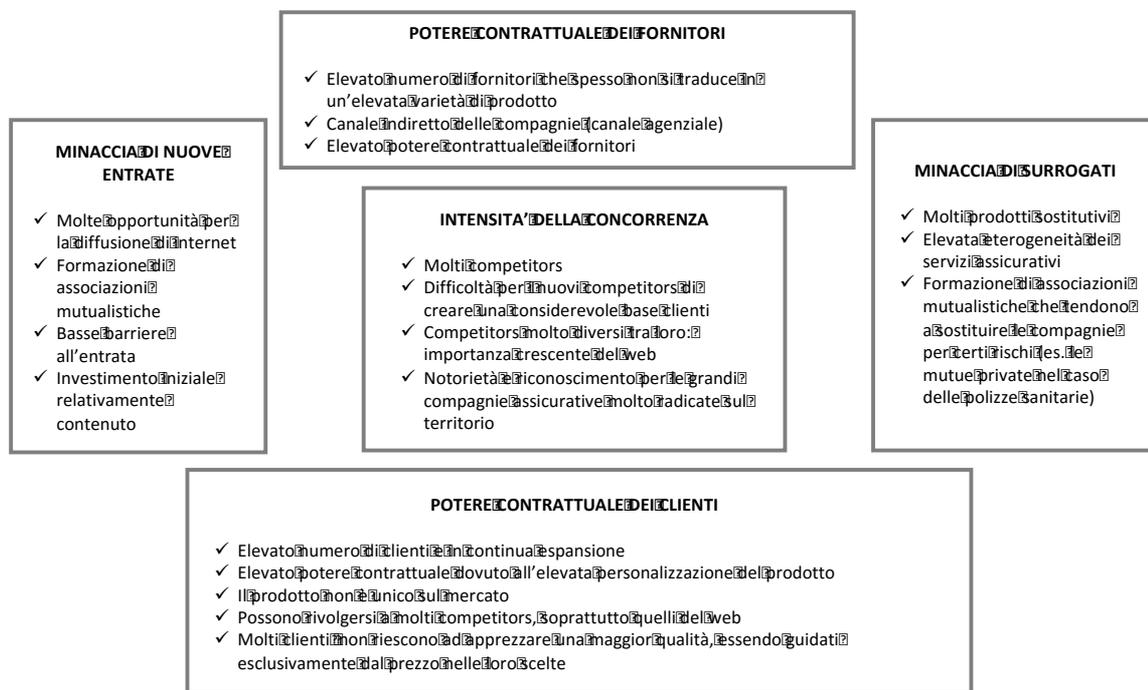


Figura 13. Il Modello delle Cinque Forze - Gruppo Alliance

Vediamo ora nel dettaglio come si sostanziano le cinque forze presentate in figura:

- L'intensità della concorrenza è decisamente elevata. Il canale tradizionale, cioè quello agenziale, continua ad avere un'importante fetta del mercato seppur in calo; in questo caso, la scelta dei clienti è dettata dalla previsione di servizi post-vendita, dalla prossimità e dal rapporto fiduciario che viene a crearsi. Le compagnie possono vantare una vasta presenza sul territorio e riconoscimento da parte dei clienti, potendo offrire soluzioni economicamente vantaggiose su prodotti standardizzati, dove quindi la consulenza è percepita meno necessaria (come ad esempio il caso dell'assicurazione auto). Da sottolineare è la diffusione della

Bancassicurazione, che riuscendo a sfruttare le informazioni relative al cliente per massimizzare le opportunità di *cross-selling*, riduce le asimmetrie informative e realizza un'interazione a costi più ridotti rispetto agli agenti e ai broker. Infine, un'importanza sempre maggiore stanno acquisendo i siti comparatori che nel caso di prodotti standardizzati esercitano una notevole pressione sui broker, i quali non riescono a reagire facendo leva sulla qualità dell'assistenza all'acquisto che li contraddistingue.

- La minaccia di prodotti sostitutivi è tendenzialmente moderata. Come più volte ripetuto, vi sono una molteplicità di servizi assicurativi in grado di rispondere alle più variegata esigenze. Considerata poi la natura stessa dell'offerta assicurativa risulta decisamente difficile poter parlare di prodotti sostitutivi; vi si potrebbe ricomprendere il fenomeno delle associazioni mutualistiche private che si propongono di sostituirsi alle compagnie per la copertura di determinati rischi, come ad esempio avviene per le polizze sanitarie. In ogni caso si fa riferimento a prodotti in continua evoluzione che devono essere supportati ed arricchiti da un'assistenza pre e post-vendita in grado di differenziarsi dalla concorrenza attraverso un'offerta qualitativamente superiore.
- La minaccia di nuovi entranti è considerevole. La globalizzazione, la crescente diffusione di internet e lo sviluppo di tecnologie hanno determinato nuovi modi di interagire e di raggiungere il potenziale cliente; ecco che tornano a far parlare di sé i siti comparatori. Inoltre, la presenza di basse barriere all'entrata favoriscono ulteriormente la formazione e lo sviluppo di attori come le mutue assicuratrici.

- Il potere contrattuale dei fornitori è elevato, soprattutto con riferimento alle compagnie. Queste, infatti, si preoccupano di instaurare rapporti diretti esclusivamente con coloro che possono vantare un considerevole volume d'affari; il broker di dimensioni minori è, quindi, costretto a trattare con le agenzie, con la conseguenza di ottenere prodotti il cui costo viene maggiorato dall'intermediazione agenziale e risultando poco competitivi agli occhi del cliente.

In aggiunta, le soluzioni proposte sul territorio nazionale si dimostrano spesso carenti e poco variegate, spingendo il broker a rivolgersi all'estero per cercare piazzamenti più flessibili e innovativi.

- La quinta e ultima forza presentata dal modello porteriano riguarda il potere contrattuale dei clienti, che nel caso specifico è sicuramente un elemento critico. È stato detto più volte come sia il cliente, con le proprie richieste e necessità, a veicolare l'attività del broker che cerca di soddisfare il bisogno predisponendo un'offerta altamente personalizzata. Bisogna anche considerare che una delle peculiarità del ventunesimo secolo è la diffusione degli *smartphones* e dei relativi contratti con le compagnie telefoniche che prevedono piani tariffari comprensivi della connessione Internet. Tutto ciò ha trovato terreno fertile grazie alla creazione di programmi di messaggistica istantanea, di app e di siti internet attraverso cui è possibile trovare risposte a qualsiasi domanda. Il continuo ricorso al web consente di raccogliere un ingente bacino di informazioni e soprattutto di risparmiare tempo ed energie, aspetto da non sottovalutare in una vita sempre più frenetica e a ritmi serrati. L'ultimo elemento da analizzare riguarda la scarsa percezione, ovvero la mancanza di interesse per un'offerta di qualità, cercando di orientarsi su proposte più vantaggiose sotto il profilo economico.

3.3.4 La catena del valore

Lo scopo di tutte le imprese *for-profit* è naturalmente quello di far aumentare la somma che i consumatori sono disposti a pagare per acquistare un determinato prodotto.

In questo paragrafo si cercherà di rielaborare, in relazione al caso specifico, il più noto strumento a disposizione per misurare la capacità di un'azienda di creare, mantenere e rafforzare il proprio vantaggio competitivo: la catena del valore di Michael Porter.

L'economista statunitense teorizzò questo modello nel 1985, e la sua efficacia è ancora oggi riconosciuta soprattutto nell'ambito delle imprese produttrici di beni; di conseguenza vi è una certa difficoltà ad inserirlo in un contesto mutevole e dinamico come quello del brokeraggio assicurativo.

Lo strumento fornisce una rappresentazione schematica delle attività svolte dall'impresa, evidenziandone il valore creato e i costi che l'impresa ha dovuto sopportare per l'ottenimento di tale valore.



Figura 14. La catena del valore di Porter (Porter, 1985)

Infatti, secondo l'autore un'organizzazione è formata da un insieme di 9 attività, di cui 5 sono definite "primarie", e le altre 4 "di supporto".

La Figura 13 fornisce una rappresentazione generica del modello.

Attività primarie

Le attività primarie sono le attività impegnate nella creazione fisica del prodotto, nel suo trasferimento al compratore e nell'assistenza post-vendita. Per queste caratteristiche sono collegate con il processo operativo.

Logistica interna. Comprende tutte quelle attività di gestione dei flussi di materiali verso l'interno dell'organizzazione; rapportandola al caso concreto vi potremmo ricomprendere:

- gestione richieste coperture in arrivo dai clienti;
- gestione richieste coperture in arrivo dalla rete commerciale;
- avvio contatto con fornitori/compagnie.

Operations/Produzione. Attività di produzione di beni, gli input vengono trasformati in prodotti:

- verifica delle diverse offerte assicurative;
- ricerca migliore soluzione (qualità/prezzo);
- predisposizione della polizza in caso di risposta positiva del cliente;

Logistica esterna. Comprende tutte quelle attività di gestione dei flussi di prodotti finiti verso l'esterno dell'organizzazione; la consegna può avvenire ai distributori o direttamente ai clienti finali:

- consegna tramite la rete commerciale;
- consegna all'assicurato;

- verifica degli adempimenti (come la predisposizione del 7a e del 7b)
- gestione scadenze polizze;
- gestione rinnovi.

Marketing e vendite. Attività di promozione del prodotto nei mercati e gestione del processo di vendita:

- pubblicità;
- gestione forza vendita;
- comunicazione;
- selezione e gestione canali di vendita.

Va però precisato che il Gruppo Alliance, ad esclusione del business automotive, non ha ancora espletato questa attività che risulta essere in una fase ancora “embrionale”.

Servizi. Insieme di attività post-vendita che sono di assistenza al cliente e che hanno lo scopo di mantenere o migliorare il valore creato:

- assistenza alla clientela;
- gestione reclami;
- consulenze.

Attività di supporto

Riguardano tutte quelle attività che non contribuiscono direttamente alla creazione dell’output, ma che sono necessarie a tale scopo. Ciascuna attività di supporto è a sua volta formata da processi diversi a seconda che siano adibiti a sostenere un’attività primaria piuttosto che un’altra. Di fianco ad ognuno di questi processi è indicata tra parentesi l’attività primaria a cui fanno riferimento.

Approvvigionamenti. Insieme di tutte quelle attività finalizzate all'acquisto delle risorse necessarie alla produzione dell'output e al funzionamento dell'organizzazione:

- rapporti con compagnie, broker wholesales, agenzie (produzione);
- ricerca di nuove collaborazioni (produzione);
- servizi di elaborazione dati e fatturazione (logistica esterna);
- rendicontazione fornitori, cioè pagamento dei premi (logistica esterna);
- trasferte e viaggi (marketing e vendite; servizi);
- servizi di call center (servizi).

Sviluppo della tecnologia. Attività finalizzate al miglioramento del prodotto e dei processi (*R&D*):

- sviluppo del sistema automatizzato di scadenza polizza (logistica esterna);
- sviluppo del software gestionale interno "Suite" (trasversale a tutte le attività);
- sviluppo del sistema informativo (logistica esterna);
- ricerche di mercato (marketing e vendite);
- piani di marketing (marketing e vendite);
- avvio dello sviluppo di sistemi di *CRM (Customer Relationship Management)* (servizi).

Gestione delle risorse umane. Attività che coinvolgono il personale, tanto quello interno quanto quello indipendente:

- reclutamento (produzione, marketing e vendite, servizi);
- formazione (produzione, marketing e vendite, servizi);
- sistemi premianti: incremento sulle percentuali provvigionali della rete commerciale in base al volume di produzione del mese (produzione, marketing e vendite, servizi).

Il Gruppo Alliance crede nella forza e nel potenziale dei propri collaboratori; la cultura aziendale si fonda sulla valorizzazione delle risorse. Sono le persone infatti, con le loro competenze e con il loro forte orientamento ai risultati che costituiscono il successo di questa attività, ma sono ancor più le persone dinamiche, ambiziose, propositive e con un forte orientamento al cliente ed alla relazione, quelle dalle quali il gruppo vuole essere rappresentato. È la cura e l'attenzione rivolta ai clienti infatti, a costituire il punto di partenza.

Attività infrastrutturali. Vi rientrano tutte le altre attività non menzionate sinora:

- servizi legali, finanziari e tributari (tutte le attività primarie);
- pianificazione strategica e finanziaria (tutte le attività primarie);
- controllo di gestione e analisi del cash flow finanziario (tutte le attività primarie);
- direzione generale (tutte le attività primarie).

3.4 *Strategia e struttura: l'evoluzione*

È stato visto, durante la trattazione dell'excurus storico, come il business più redditizio all'inizio fosse quello automotive; sempre in questa fase e considerati gli elevati tassi di crescita dello stesso, l'imprenditore decise di non dedicarsi alla parte residuale dei *revenues* aziendali, cioè ciò che noi chiamiamo DNA (Danni Non Auto).

Nella fase embrionale dell'azienda si registra una predominanza dell'apporto familiare; infatti, con l'aiuto del padre, il Presidente dà avvio alla propria attività. Come poi solitamente accade, la strategia non era ben definita e il modello organizzativo si caratterizzava per il suo essere imprenditoriale. Si tendeva quindi a ricercare soluzioni nuove ed innovative per ottenere una

maggiore penetrazione nel mercato, individuando tempi strategici per l'intercettazione della domanda. In una siffatta fattispecie, il fondatore riassume in sé le attività di pianificazione strategica e organizzativa, svolgendo, al tempo stesso, attività operative in prima linea.

Il modello entra in crisi, un po' per la crisi globale, un po' per la scarsa lungimiranza mostrata, avendo dato una connotazione organizzativa quasi monofunzionale. Questa è una fase molto delicata in cui molto spesso i proprietari non riescono a dare il giusto peso o, meglio, a percepire la necessità di un cambiamento. Troppo radicati al proprio ideale iniziale di azienda, rischiano di rallentare lo sviluppo e l'adattamento dell'organizzazione alle nuove contingenze, arrivando, nei casi più gravi, persino ad essere i responsabili del fallimento imprenditoriale.

Ciò non si è verificato nel caso di Alliance, dove l'imprenditore ha avuto il coraggio di prendere decisioni difficili e che ancora ricorda con enorme dispiacere. L'instabilità del mercato, infatti, aveva determinato anche una necessaria riduzione dei costi con conseguente razionalizzazione della struttura e dell'organico. La crisi ha determinato anche una maggior consapevolezza nella mente dell'imprenditore che, nel tentativo di dare nuovo lustro al business, inizia ad attuare una serie di decisioni a livello corporate, attraverso l'attuazione di una strategia di diversificazione.

Viene in questo modo attuata una diversificazione orizzontale, con l'obiettivo di sviluppare la propria presenza competitiva in diversi business, in questo caso correlati tra loro. La gestione di un portafoglio diversificato consente, infatti, di ridurre il rischio e mantenere relativamente stabili i flussi di cassa, mitigando la ciclicità e stagionalità dei vari settori in cui si opera.

Sul piano organizzativo questo ha dato origine alla nascita di AllianceInsay, *spin-off* di Alliance Broker del business CVT, che con una propria autonomia riesce oggi a vantare un'incredibile crescita e un'incredibile capacità di trovare sempre nuove soluzioni in un settore che, almeno apparentemente, risulta essere poco attrattivo e saturo.

Come referente per il DNA, Alliance Broker ha cercato di dotarsi di una struttura che le consentisse di poter supportare il business non auto, incrementando la propria specializzazione e la possibilità di offrire risposte, sempre più complete e variegate, alla molteplicità di esigenze del cliente.

3.4.1 *Strategia di differenziazione e struttura funzionale*

L'impresa, in quanto broker, cerca di offrire ai propri clienti un prodotto/servizio che viene percepito come diverso dalla proposta dei concorrenti. Non potendo far leva sulle determinanti del prezzo, si cerca di arricchire l'offerta con componenti intangibili tra cui affidabilità, fiducia, assistenza, consulenza e qualità. Si tratta, quindi, di servizi aggiuntivi che l'impresa eroga a beneficio del consumatore.

Con il passare del tempo questa esigenza è stata tramutata in una maggior formalizzazione strutturale che, come dimostra l'esperienza, ha segnato il passaggio dal modello imprenditoriale a quello funzionale. L'architettura organizzativa viene costruita intorno alle principali attività dell'impresa che vengono affidate a responsabili specialisti. I dipendenti vengono raggruppati in base alle competenze e all'expertise che hanno in comune, promuovendo la specializzazione e l'efficienza nelle funzioni.

A sostegno di ciò, viene presentato l'organigramma di Alliance Broker Spa, società capogruppo a cui tutt'ora fanno capo la maggior parte dei rapporti. Le funzioni principali sono:

- il back office (gestione rete e portafoglio): gestisce tutto quello che sono la restituzione dei semplici di polizza, dei documenti necessari per il perfezionamento della polizza e la predisposizione cartacea della stessa per la consegna;

- l'area assuntiva: i tecnici assuntori ricevono le richieste da parte del canale distributivo circa le coperture dei rischi; questi mettono in pratica le loro conoscenze e competenze cercando di trovare la soluzione migliore presso i vari fornitori;
- l'ufficio amministrativo (cui si rimanda al prossimo paragrafo).

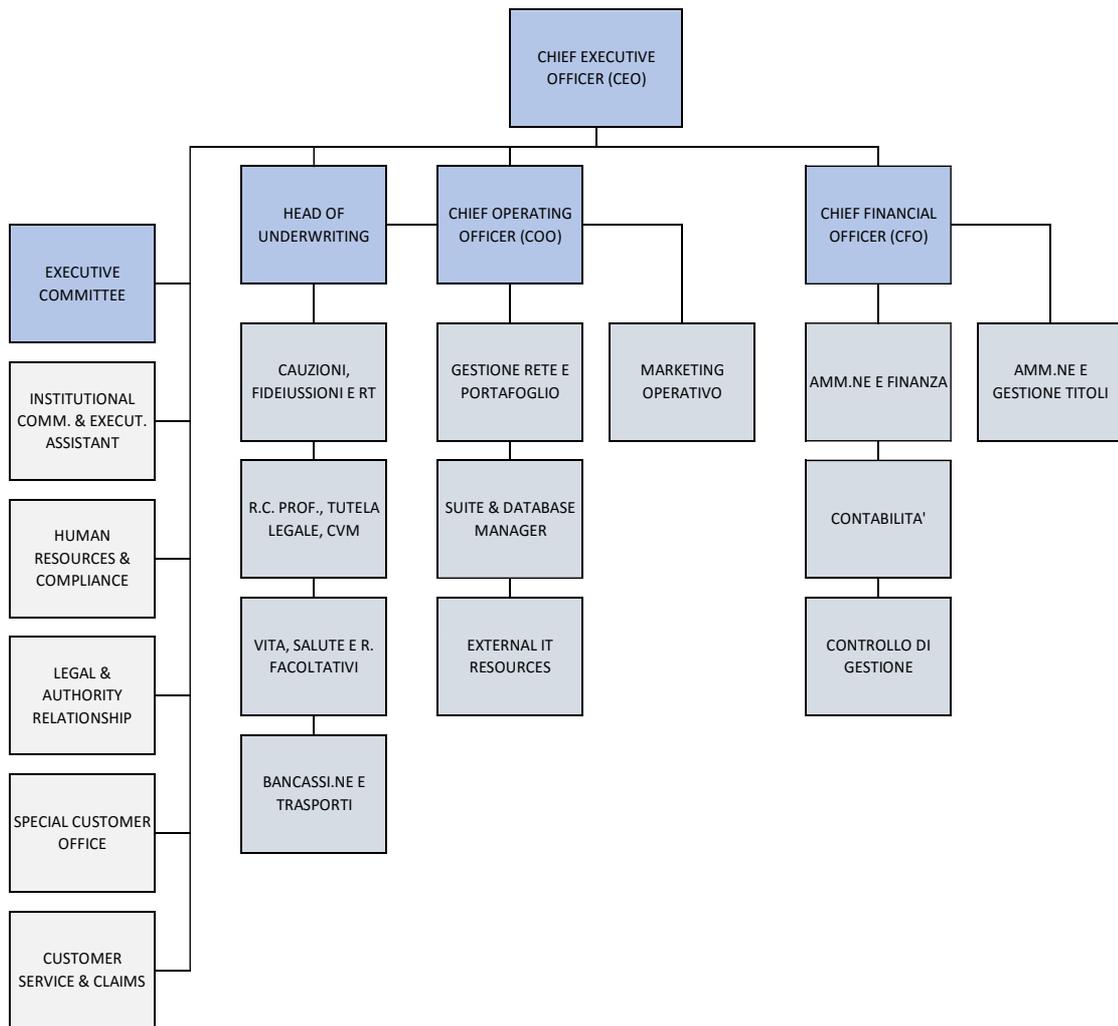


Figura 15. Organigramma Alliance Broker

3.5 *Un principio di riorganizzazione*

L'attuale architettura organizzativa è il risultato di un processo di riorganizzazione che è stato avviato circa un anno fa.

Da un punto di vista teorico, nel modello imprenditoriale, con il crescere della complessità, il fondatore dell'azienda viene eccessivamente sovraccaricato di informazioni e di problemi; non riuscendo più a gestire autonomamente ogni aspetto della realtà aziendale si rivolge a figure qualificate cui delegare. Così sono stati nominati un COO e un CFO, responsabili delle rispettive funzioni. Più precisamente, le aree maggiormente vulnerabili e che necessitano di un adeguato sviluppo sono quella del marketing e quella della finanza.

Il processo di riorganizzazione ha coinvolto dapprima quella che un tempo era l'amministrazione, portando alla costituzione della business unit di Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC).

3.5.1 *Amministrazione, finanza e controllo*

L'area amministrativa presentava diverse criticità, tra cui una contabilità arretrata di mesi, totale assenza di controllo sui costi e sui ricavi, nonché carenze sul piano finanziario; era quindi impossibile effettuare previsioni sui flussi futuri e svolgere una qualsiasi attività di pianificazione. L'ufficio era troppo arretrato rispetto all'attività operativa, non riuscendo a fornire gli adeguati strumenti di sostegno e verifica. Inefficienze che ho potuto verificare in prima persona durante il periodo di tirocinio.

Nel mese di ottobre 2015 si insedia il nuovo CFO con il mandato esplicito di riorganizzare l'ufficio amministrativo, passando da un modello "tradizionale" a un modello "evoluto" di Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC).

Questo anche in considerazione del nuovo Piano industriale 2016-2020, presentato agli stakeholders il 1 aprile 2016.

Tale Piano prevede alcuni obiettivi molto ambiziosi per i prossimi anni quali:

- raggiungere 10 milioni di euro di ricavi entro il 2020;
- coprire l'intero territorio nazionale con il modello di rete commerciale a matrice;
- classificarsi tra i primi dieci broker italiani;
- quotarsi in borsa il 1 luglio 2021.

Obiettivi decisamente difficili da realizzare per una gestione senza controllo.

Insieme ai miei colleghi di AFC ho lavorato a stretto contatto con il CFO nel processo di riorganizzazione. In soli sei mesi sono stati raggiunti i seguenti importanti risultati.

Amministrazione

Uno dei principali sforzi compiuti è stato quello di recuperare l'arretrato e il divario tra l'attività operativa e quella amministrativa, portando la contabilità di tutte le società ad essere sostanzialmente aggiornata. Con l'obiettivo di approfondire la mia conoscenza del processo amministrativo-contabile, il CFO ha voluto affidarmi la gestione diretta della società Experience. Questo mi ha consentito di comprendere le dinamiche amministrative, gestionali e contabili tipiche delle società.

Altro importante risultato è stato quello di integrare tra le mansioni di AFC la gestione diretta del processo di fatturazione, fino a quel momento gestito dal back office (Ufficio Portafoglio); una gestione più accurata e precisa di tale attività ha portato alla luce anomalie ed errori.

Altra delicatissima funzione trasferita dal back office ad AFC riguarda la gestione diretta dei rapporti con le Compagnie, che si esplica nella verifica degli estratti conto e nel pagamento delle rimesse periodiche.

Tutto questo ha consentito una maggior integrazione tra le attività di fatturazione e quelle contabili, nonché la possibilità di riuscire ad elaborare il conto economico mensile già al giorno 5 di quello successivo.

Finanza

Il business assicurativo ha come conseguenza la necessità di dover gestire efficientemente un enorme flusso di liquidità, dai clienti verso le società, tra le società e da esse verso le compagnie.

Pertanto, si è reso necessario riorganizzare la Tesoreria attraverso una gestione accentrata della stessa, grazie all'introduzione di un software gestionale individuato dopo un attento processo di selezione.

Riorganizzata la tesoreria, lo step successivo ha riguardato la definizione di un modello di pianificazione finanziaria attraverso la predisposizione di strumenti volti a definire il cash flow previsionale; questo ha consentito di poter verificare eventuali scostamenti rispetto ai dati consuntivi.

Controllo

Questa area mi ha coinvolta direttamente. Lavorando a stretto contatto con il CFO abbiamo realizzato un modello di controllo di gestione, con la conseguente predisposizione del budget previsionale.

Nella realizzazione del modello abbiamo provveduto ad identificare in modo chiaro le fonti di ricavo e i principali centri di costo, armonizzando gli stessi con la contabilità. Grazie alla possibilità di elaborare conti economici mensili siamo ora in grado di rapportare i dati consuntivi con quanto inizialmente preventivato e di effettuare le relative analisi degli scostamenti. Così ogni mese vengono condotte riunioni con il CEO, dedicate all'esposizione circa l'andamento generale dell'attività; finalmente il management ha gli strumenti idonei per una corretta valutazione della realtà e per attuare decisioni strategiche/operative basate su solidi assunti.

Con questa organizzazione, AFC ha creato un sistema integrato, tra le tre aree, di presidi di controllo e di contabilità analitica.

Un espletamento delle mansioni così efficiente, ha portato la nostra unità ad essere definita dallo stesso Presidente Dott. Grattacaso “il termometro dell’azienda”, in grado di portare alla luce in tempo reale eventuali problematiche o fonti di criticità.

Lo stesso processo riorganizzativo non si è concluso; anche altre aree verranno interessate dalla volontà di predisporre un’organizzazione interna in grado di supportare gli ambiziosi obiettivi del management.

CAPITOLO QUARTO

ALLIANCE BROKER NEL 2020: IL FUTURO INIZIA DA OGGI

4.1 *L'organizzazione per il futuro*

L'ufficio nel suo insieme potremmo paragonarlo ad una macchina da corsa; ogni elemento è necessario alla performance e dovrà sia lavorare bene singolarmente che all'unisono con gli altri, per far sì che il motore possa sprigionare tutta la sua potenza. Se la centralina o il computer di bordo, o il pilota (metafora atta a rappresentare il responsabile di tale ufficio) non ha la capacità di lanciare i giusti input e di ricevere gli output necessari, sarà il motore, o meglio l'ufficio che ne subirà le conseguenze e sarà sempre in ritardo o in difficoltà rispetto a quanto gli si chiede. Il responsabile deve essere preparato sotto tutti i punti di vista, e dovrà avere una sensibilità tale per poter far fronte, ma prima di tutto riconoscere, le difficoltà di qualsiasi membro della squadra. Al responsabile di un ufficio si chiede quindi una cosa sola, in fondo, quella di essere un leader.

A conclusione, una volta presentato il trascorso storico e la connotazione attuale della società, ci si dovrebbe chiedere cosa manca e cosa dovrebbe essere migliorato/modificato.

4.1.1 *Le business units*

Da un punto di vista strutturale le attività che hanno un'importanza decisamente strategica sono il back office e l'underwriting, mentre risulta mancante l'ufficio sinistri, attività attualmente affidata a consulenti legali esterni.

- L'area assuntiva svolge la delicata funzione di interfacciarsi con il fornitore, sia esso compagnia, agenzia o broker wholesale, alla ricerca della miglior offerta possibile, in termini di soluzione all'esigenza del cliente, cioè di piazzamento del suo rischio alle migliori condizioni; è in questo momento che si va ricercando il giusto connubio di qualità e competitività del prezzo. Devono essere soggetti di grande professionalità in quanto su di questi ricade la responsabilità di coprire il rischio stesso.

Inoltre, spesso l'interlocutore impresa assicurativa risulta essere più collaborativo e ben disposto nel momento in cui si trova a trattare con assuntori conosciuti e di fiducia. Si rendono quindi fondamentali corsi di aggiornamento e formazione, sia per accrescere le competenze delle risorse, acquisendo una miglior preparazione per rispondere alle esigenze della clientela, sia per poter vantare una notevole competenza tecnica con il fornitore contattato.

- Il back office, oltre alle mansioni precedentemente trattate, deve possedere capacità di adattamento alle esigenze del cliente e capacità di comunicare velocemente qualsiasi particolare della polizza per rispondere ad ogni dubbio del cliente. Deve quindi preoccuparsi della predisposizione di un file che contenga le sfaccettature del rapporto con l'assicurato.

Altro aspetto rilevante attiene alla capacità di sollecitare e di non tenere mai in arretrato la consegna degli originali da parte delle compagnie.

Eventuali imprecisioni ed errori di questa funzione non solo minerebbero l'efficienza dell'intera azienda, ma rischierebbero di non creare quel valore aggiunto per il cliente che risiede proprio nelle maggiori attenzioni e servizi a lui riservati.

- L'ufficio sinistri rappresenta un momento molto delicato vista la convergenza di diversi interessi al verificarsi di un sinistro. Il broker deve cercare di dimostrare ciò che ha sempre dichiarato, cioè di essere vicino al cliente e di seguirlo in ogni necessità e/o problematica da questo riscontrata, provando anche in questa situazione a non disattendere le aspettative dell'assicurato; allo stesso tempo, il cliente, proprio nel momento di difficoltà, giudicherà il rapporto con il proprio broker. Oltre al servizio che viene erogato al cliente dall'apertura del sinistro fino alla liquidazione dello stesso, le risorse dell'ufficio dovrebbero anche interfacciarsi con il commerciale e l'assuntore per provare a migliorare la polizza in questione.

4.1.2 *La gestione delle relazioni con i clienti: il Customer Relationship Management*

I clienti sono il patrimonio primario di una azienda, senza di essi, ma soprattutto senza una cultura indirizzata al loro servizio, qualunque sforzo produttivo o organizzativo non dà risultato.

Il Customer Relationship Management (CRM) è l'insieme di processi, strategie e tecnologie nati per soddisfare l'esigenza delle imprese di migliorare, se non ottimizzare, le relazioni con i propri clienti, di assisterli nel modo più corretto e vantaggioso al fine di instaurare con essi un rapporto solido e duraturo nel tempo.

Per capirne realmente la portata è necessario effettuare una digressione su come il ruolo del marketing e della comunicazione si siano evoluti con il trascorrere del tempo. Negli anni '50 e '60 si sviluppa il *mass marketing*, caratterizzato da una comunicazione di massa dovuta soprattutto all'avvento dei *brand items* (prodotti firmati) e delle agenzie di pubblicità. Il *direct marketing* comincia a

prendere piede intorno agli anni '70 e si basa sull'utilizzo di database clienti e su sistemi di analisi. Il maggior focus sul cliente porterà, negli anni '90 al *database marketing*, reso possibile dall'avvento delle formule club e dei programmi di fidelizzazione; l'obiettivo è quello di qualificare i potenziali clienti. La crescente attenzione per quest'ultimi ha, infine, determinato la diffusione del *Customer Relationship Management* verso la fine degli anni '90. Ora è proprio la relazione con il cliente a determinare i nuovi prodotti e servizi attraverso un rapporto dinamico e integrato.

Da un punto di vista tecnologico il CRM coinvolge:

- l'individuazione e la raccolta dei dati sui clienti;
- il consolidamento di questi in un database centrale (Customer Database);
- l'analisi dei dati al fine di individuare ed evidenziare le informazioni più rilevanti ed utili;
- la distribuzione dei risultati ottenuti in tutti i vari livelli dell'organizzazione;
- lo sfruttamento di queste informazioni indipendentemente dal canale di comunicazione utilizzato, al fine di costruire relazioni solide con il cliente.

Il consumatore già esplorando il mercato alla ricerca di un prodotto e/o servizio esprime un proprio bisogno ed inizia a sviluppare nella propria mente una posizione favorevole o non, nei confronti delle imprese offerenti. È una fase molto delicata in cui l'organizzazione, con adeguati strumenti comunicativi, deve riuscire a catturare l'attenzione del cliente e presentare una proposta che sia in linea con le sue esigenze. Al termine di un processo di valutazione, si procederà all'acquisto o, in alternativa, il cliente si rivolgerà altrove. Durante tutto questo arco temporale si rendono disponibili molte informazioni che devono essere recepite ed elaborate dall'impresa, al fine di riuscire ad offrire un prodotto o servizio personalizzato. L'attività di raccolta e analisi non si esaurisce con l'acquisto; anzi, deve proseguire ed essere continuamente

alimentata per riuscire a soddisfare il proprio cliente e soprattutto per riuscire a fidelizzarlo.

In linea con ciò, le domande cui un CRM deve dare risposta sono:

- Chi è il mio cliente? Dove e quando acquista?
- Quali sono i prodotti più redditizi?
- Quali sono le opportunità di *cross selling*?
- Qual è il livello di soddisfazione del cliente?
- Qual è il rapporto tra il valore percepito dal cliente e il costo del canale utilizzato?

La centralità del cliente e la personalizzazione del rapporto sono elementi chiave nel brokeraggio assicurativo, che sposa l'impostazione del "produrre ciò che si vende". In questa realtà non possono mancare strumenti idonei a rivelare le preferenze della clientela e ad instaurare con questa una relazione profonda e duratura, soprattutto ricorrendo a nuove forme di comunicazione di cui a breve si parlerà.

È evidente come il Gruppo Alliance può, ma soprattutto, deve sfruttare l'analisi e la raccolta di dati dei 21 mila clienti di AllianceInsay e i 6.5 mila di Alliance Broker; così facendo si darà luogo ad un'offerta altamente integrata capace di rispondere a tutte le esigenze assicurative attraverso il *cross selling*.

4.1.3 *La ricerca degli assicuratori¹³ e il mercato dei Lloyd's*

Fondamentale, nell'attività di broker, è la ricerca di validi assicuratori. Il broker non può limitarsi alle imprese di assicurazione aventi sede sociale in Italia; in più, il numero di queste si sta via via riducendo e molto spesso non dispongono

¹³ Per la stesura di questo paragrafo mi sono ispirata ad un ottimo lavoro del 2014 a cura di Salvatore Infantino e Mirko Odepemko, *Diventare un broker professionista*.

neanche della capacità assuntiva sufficiente a soddisfare le necessità del cliente. Sempre in questo contesto trova la propria ragion d'essere un'altra problematica, cioè la necessità di doversi rivolgere al canale agenziale piuttosto che interfacciarsi direttamente con la compagnia di assicurazione. Ciò comporta che su un rischio incidono due intermediari differenti, facendo lievitare i costi a discapito del cliente finale. Inoltre, i broker di dimensioni minori possono vantare un maggior potere contrattuale con le agenzie, anch'esse di ridotte dimensioni, e portarle a fare precisamente ciò che questo richiede nel piazzamento del rischio.

Al contrario, i broker di grandi dimensioni riescono, facendo leva sul proprio volume d'affari con le varie compagnie assicuratrici, ad ottenere termini e condizioni migliori per i propri clienti. Proprio basandosi su tale assunto dovrebbero muoversi i broker, magari allestendo al proprio interno un ufficio collegato direttamente con le direzioni delle compagnie, al fine di ottenere condizioni e premi meno costosi. Il primo passo consiste in un'attenta analisi dei principali rami in portafoglio e, una volta razionalizzato, nella collocazione del rischio con compagnie che consentano di creare valore aggiunto.

Discorso sicuramente attinente alla realtà di Alliance, che ha iniziato a muoversi in tale direzione.

Riprendendo quanto detto sul ricorso a fornitori nazionali, il broker deve trovare nuovi canali per rivolgersi ai mercati esteri, in particolar modo quello dei Lloyd's. Nel mese di luglio, grazie all'esperienza professionale maturata su territorio inglese del CFO, Alliance Broker Spa e AllianceInsay Srl sottoscrivono un accordo diretto con i Lloyd's diventando *Open Market Correspondent*. Questo si tradurrà in una maggiore e migliore offerta di prodotti assicurativi, saltando il passaggio dal broker wholesale.

Accordo importantissimo e di grande prestigio, che non fa che dare segnali positivi circa la crescita e lo sviluppo aziendale futuro, nonché la voglia di abbandonare la tradizionale concezione di piccolo broker, aggredendo il mercato e ricercando modi innovativi di fare business.

4.2 *I nuovi scenari della mediazione assicurativa*

Negli ultimi anni l'avvento della tecnologia e di internet ha cambiato radicalmente il modo di fare business e il modo di approcciarsi al mercato. L'evoluzione settoriale, non può e non deve essere considerata esclusivamente dal punto di vista delle imprese, ma ricompresa in una più ampia valutazione del comportamento d'acquisto del potenziale cliente.

Il giorno 31 marzo del 2016 a Roma, presso il centro congressi delle Scuderie di Palazzo Altieri, si è tenuto il convegno Aiba incentrato sulla definizione dei nuovi scenari della mediazione assicurativa; a tal riguardo, vi sono stati due interventi in particolar modo significativi che credo valga la pena riportare per una chiara comprensione di quello che sarà il futuro del brokeraggio in Italia.

4.2.1 *Il futuro del broker: opportunità e minacce*

Intervento di Maria Luisa Cavina - Responsabile Servizio di Vigilanza Intermediari Ivass.

[...]

Il tema di oggi è una riflessione schietta sul futuro della professione del broker assicurativo sotto la spinta incalzante dell'innovazione tecnologica, con i rischi correlati di disintermediazione conseguente all'utilizzo del web.

Partiamo da un dato di fatto: l'innovazione tecnologica è ormai una realtà con la quale imprese, intermediari, clienti, cittadini fanno i conti ogni giorno, in tutte le attività della vita quotidiana. L'evoluzione digitale in Italia può raccontarsi in poche cifre significative. A fine 2014 (poco meno di due anni fa) in Italia si contavano 41 milioni di utilizzatori di Internet, più di 25 milioni di utilizzatori attivi di social network e circa 95 milioni di abbonamenti di telefonia mobile.

Sono dati eclatanti, sebbene il tasso di penetrazione di Internet sia ancora contenuto rispetto a quello di altri Paesi occidentali. Ciò che è davvero sorprendente è la diffusione in Italia dei telefoni cellulari e in particolare degli *smartphones*, con un tasso di penetrazione dell'82% nel 2014. L'evoluzione digitale incide in modo significativo sui comportamenti dei consumatori assicurativi. Una percentuale crescente di assicurati utilizza sia canali tradizionali che canali digitali, specie su alcuni tipi di coperture (a protezione degli autoveicoli, dell'abitazione, della salute), per la ricerca di informazioni, prezzi e anche per l'acquisto. Esiste ormai quella che possiamo definire una "infrastruttura diffusa" e una propensione molto estesa all' utilizzo di canali digitali. Ma come si pone l'industria assicurativa in questo scenario? Non c'è dubbio che la "rivoluzione" digitale ha raggiunto le imprese di assicurazione, portando con sé un'ampia opportunità di business destinata a crescere nei prossimi anni. Siamo per certi versi ancora in una fase esplorativa, per cui il potenziale è tuttora in larga parte inespresso. Certamente, la digitalizzazione è destinata a incidere sempre di più sul modello di business delle compagnie: attraverso strumenti digitali e applicazioni si può incrementare l'attività e la redditività d'impresa facilitando i processi di vendita, sollevando le reti dai "tempi morti" e realizzando un monitoraggio in tempo reale degli indicatori chiave di produttività, ovvero delle informazioni necessarie per determinare come un'organizzazione progredisce verso i suoi obiettivi di business e marketing. Le compagnie possono scegliere se focalizzarsi esclusivamente su vendite online, nel qual caso dovranno effettuare forti investimenti nello sviluppo di canali online con una chiara segmentazione di clientela, con un'offerta di prodotti dal design semplice e con servizi dedicati. La strategia digitale può essere altrettanto utile per una compagnia che voglia mantenere la rete distributiva tradizionale come canale principale, sia attraverso mandati, sia con accordi di collaborazione con broker: in questo caso il digitale serve a integrare efficacemente i canali online e offline, a direzionare contatti generati

sul web o su altre piattaforme digitali verso le reti, a offrire a queste ultime strumenti efficaci di customer care o di gestione dei rinnovi [...].

L'universo dei Big Data, con le infinite potenzialità di analisi e sistematizzazione del *trend* complessivo della società e del fiume di informazioni che viaggiano attraverso Internet, rappresenta per gli assicuratori una immensa fonte di valore per la conoscenza dei bisogni e delle tendenze del pubblico. Al contempo, non c'è dubbio che il digitale offre alcune specifiche opportunità all'industria assicurativa, ad esempio sul terreno di un efficace sistema di *loss prevention*, con interessanti potenziali di miglioramento dei margini operativi. Penso tipicamente alla diffusione dell'uso di dispositivi telematici per ridurre i rischi insiti nei portafogli R.C. Auto delle compagnie, ma anche alle potenzialità nella gestione delle polizze di assistenza sanitaria - con i dispositivi che consentono il monitoraggio e la consulenza specialistica da remoto - e delle coperture sull'abitazione [...].

Non può negarsi che l'innovazione tecnologica in parte si sovrapponga alla figura dell'intermediario tradizionale e possa in alcuni casi sostituirla: è un fenomeno già in atto. D'altra parte, è altrettanto vero che nella logica di mercato il pluralismo è una forza, non una debolezza: le imprese e gli intermediari sanno che un'offerta variegata e bene integrata, anche dei canali di contatto, può non solo mantenere ma addirittura accrescere le opportunità di business. In questo senso, anche i recenti interventi normativi spingono all'adozione di strategie integrate. L'intermediario tradizionale, pur mantenendo il suo ruolo, può mettere a disposizione della propria clientela gli strumenti tecnologici più idonei a consentire che tutte o alcune fasi del rapporto siano agevolate da mezzi di comunicazione veloci, immediati e sicuri: dall'utilizzo della posta elettronica, al pagamento dei premi mediante POS o altre modalità on line, alla possibilità di richiedere preventivi online, alla messa a punto di canali dedicati per la denuncia dei sinistri. Con l'utilizzo degli strumenti offerti dall'innovazione tecnologica, sostenuti e supportati dalla normativa di settore, la distribuzione tradizionale può presentarsi ai clienti (e alle compagnie) come portatrice di un

duplice asset: modalità operative facili e leggere, accanto a una presenza stabile, non virtuale, in grado al bisogno di fornire consulenza specialistica. Assodato che la trasformazione digitale non rappresenta necessariamente una minaccia per l'intermediario tradizionale, vale tuttavia la condizione che in un processo sano ogni componente deve portare un valore aggiunto. Questo significa, per un intermediario tradizionale, sviluppare al meglio i propri punti di forza: affidabilità, correttezza dei comportamenti, competenza, capacità di fidelizzare il cliente. Il punto di vista dell'Ivass, nella doppia veste di regolatore e di supervisore: come regolatore, l'Istituto pone la digitalizzazione tra i suoi obiettivi strategici, considerandola un fattore cruciale per la modernizzazione e l'efficientamento del mercato. Ho avuto più volte occasione di ricordare le molteplici iniziative che vanno in questa direzione.

Tra le più recenti:

- i provvedimenti in materia di dematerializzazione dell'attestato di rischio e del contrassegno, che incidono su una platea vastissima di consumatori e di operatori;
- l'impulso alla digitalizzazione, attraverso il regolamento n. 8/2015 in materia di semplificazione nei rapporti tra imprese, intermediari e clientela, che favorisce lo snellimento dei rapporti tra le parti con un ricorso residuale al cartaceo e incentiva l'uso delle modalità di pagamento elettronico;
- il conseguente provvedimento che prevede l'obbligo per gli intermediari di dotarsi di posta elettronica certificata per un dialogo più snello con l'Istituto;
- il progetto in corso per la semplificazione dell'informativa precontrattuale, nell'ambito del quale Ivass ha promosso la partecipazione attiva di tutti gli *stakeholders* (consumatori, imprese, intermediari);
- il progetto in corso per modernizzare la gestione del Registro Unico degli intermediari con il ricorso alla tecnologia digitale.

Come supervisor, nella nostra esperienza dei fenomeni di mercato rileviamo l'esistenza di luci e ombre. Con la diffusione dell'attività distributiva svolta attraverso siti web, ad esempio, abbiamo avuto modo di constatare che accanto a iniziative corrette, trasparenti e di autentico interesse per la clientela, si aprono territori in cui potenzialmente si annidano fenomeni opachi e a volte del tutto irregolari. [...] È risultata assai frequente l'ipotesi di indebita attribuzione di numeri di iscrizione nel RUI da parte di intermediari "fantasma", così come l'imitazione fedele di un indirizzo web o di un indirizzo di posta elettronica di intermediari o compagnie esistenti, attraverso il quale dirottare i clienti verso operatori inesistenti e rilasciare documentazione contrattuale contraffatta. Queste ultime casistiche sono apparse frequenti nel rilascio di polizze R.C. Auto, anche temporanee, o di polizze fideiussorie. Ma anche in presenza di una regolare attività di intermediazione via web o di altri sistemi di collocamento a distanza, sono state riscontrate modalità non propriamente conformi alla normativa, non solo di settore. È stato riscontrato, infatti, che spesso i siti internet non riportano con chiarezza i dati identificativi dell'intermediario che li gestisce: in alcuni casi risulta assente l'indicazione del numero di iscrizione nel RUI, in altri in altri casi il numero di iscrizione viene attribuito al marchio commerciale senza l'indicazione dell'intermediario che gestisce il sito. Specie nell'attività distributiva attraverso il canale telefonico è stata, invece, riscontrata una carenza dei presidi a tutela dei dati personali, che a volte sono stati utilizzati per finalità diverse dalla gestione del singolo rapporto. Il discredito che alcuni – pochi – operatori scorretti sono in grado di gettare sui molti onesti è pesante e costoso. [...] Accertate sempre e in tempo utile, nel vostro interesse di operatori sani e a tutela dei vostri clienti, la reale identità dei soggetti che si propongono come intermediari attraverso il web. Agite sempre all'interno di rapporti chiari e formalizzati: penso ad esempio alle collaborazioni tra intermediari di riferimento, per le quali è prevista dalla legge la responsabilità solidale dei soggetti che collaborano fra di loro. Segnalateci le cose che non vi sembrano chiare. Valorizzate il ruolo delle associazioni nella formazione, nella

prevenzione, per costruire un “Early Warning System” diffuso. Le associazioni possono svolgere un’utilissima attività di filtro e di indirizzo per gestire casi dubbi, anche attivando rapidi collegamenti con l’Istituto. Utilizzate i servizi che Ivass mette a disposizione, a partire dall’elenco dei comunicati disponibili nel sito su casi di contraffazione, di imprese e intermediari non autorizzati, di siti internet non conformi [...].

4.2.2 *L’incidenza della digitalizzazione nella scelta del modello di business*

Intervento di Carlo Palmieri - Managing Director Cp Consulting.

[...]

Oggi parliamo del cliente *digital* e di come sta cambiando; porteremo poi alcuni esempi concreti, prevalentemente esteri, di come questo sta avvenendo. Vedremo poi come, sempre sui mercati esteri, e nel Regno Unito in particolare, i broker hanno affrontato il cambiamento nella distribuzione assicurativa. Questo cambiamento non deve spaventare; però bisogna agire con prontezza e di questo abbiamo cercato di portare un’esperienza concreta. Traendo spunto da queste esperienze estere, presento infine cosa possono e devono fare gli intermediari italiani nel medio e nel breve termine. Una breve introduzione: siamo una società di consulenza con sede a Londra e operiamo in diversi mercati europei, inclusa l’Italia, per cui siamo in grado di effettuare analisi e confronti tra più paesi. In particolare monitoriamo l’evoluzione della distribuzione assicurativa in numerosi mercati, quindi l’obiettivo del mio intervento è di portarvi una prospettiva non strettamente italiana. Vediamo cosa sta succedendo.

Prima di tutto, il cliente cambia. [...] L’abbiamo visto, [...] è sempre più connesso, ci sono sempre più telefonini, sempre più *smartphone*, sempre più

utenti; abbiamo visto che il numero di clienti sui social media è molto elevato. Da un punto di vista dell'utilizzo dei social media l'Italia è piuttosto avanti: è il Paese in Europa in cui i social media vengono utilizzati per il maggior tempo ogni giorno e quindi gli occhi e l'attenzione si sono spostati dalla televisione, che tipicamente è stato il canale principale di comunicazione di massa, verso i social media, un canale molto più frammentato e che fornisce opportunità di contatto diretto con la base clienti. Le considerazioni che faccio, diciamo, ovviamente valgono per un cliente individuale; però ricordiamoci che i professionisti e soprattutto le piccole imprese hanno dei comportamenti di acquisto abbastanza assimilabili ai clienti individuali.

L'altra cosa che succede [...] è il fatto che i consumatori si fidano, nell'effettuare la loro scelta, delle opinioni e del *feedback* degli altri utenti. Quindi non solo "leggo e mi informo", ma anche cerco informazioni da fonti terze. L'affidabilità della fonte è fatta dal numero di persone che dicono la stessa cosa o concordano dicendo delle cose simili. Vi porto un esempio che abbiamo preso dal mondo degli hotel, perché è quello in cui questo fenomeno è più evidente. In realtà in molti Paesi esistono siti di *review* anche per l'assicurazione, in cui si può sapere cosa si pensa di quella compagnia o di quell'intermediario. E come potete vedere nell'ultima colonna, il 95% dei clienti ritiene che quello che legge su questi siti è vero; che sia vero o no, il 95% lo prende per vero, specie quando il numero delle recensioni è elevato [...].



Figura 16. La fiducia dei clienti per le reviews online (CP Consulting)

Passiamo ora ad un altro esempio: [...] prendiamo in esame il sito di EasyJet, ma si applica più o meno a qualunque compagnia aerea. Il sito vi propone il prezzo più basso nella prima schermata poi, man mano, vi fa aggiungere dei "pezzettini" e per aggiungere questi "pezzettini" ve li deve vendere. Cioè vi deve convincere che quel "pezzettino" – per esempio il bagaglio in stiva - valga 14 euro. Quindi: preferisco viaggiare col bagaglio a mano e stare stretto coi bagagli o spendere 14 euro ed avere venti chili di franchigia?



Figura 17. - Unbundling: il cliente vuole scegliere le componenti del prodotto da acquistare (CP Consulting)

Stessa cosa adesso sta succedendo sui comparatori, che vi mostrano il prezzo RC Auto più basso, poi però è possibile aggiungere i "pezzettini" relativi alle garanzie accessorie. Ho detto comparatore, ma potrebbe essere il sito della compagnia diretta; è lo stesso concetto. Quindi, diciamo, essenzialmente c'è una

maggior attenzione a cosa compro e a perché lo compro. Quindi se confrontiamo il consumatore di oggi rispetto al consumatore di dieci anni fa, quello di oggi è molto più informato, ovviamente sui temi che gli interessano. Magari meno sulle assicurazioni visto che sono di minor interesse.

Arrivo poi al tema che è stato affrontato prima: quello del consumatore ibrido. L'esperienza di acquisto è sempre più sfumata. Quindi, sempre più spesso il consumatore inizia cercando informazioni online; cerca, cerca, cerca, poi in realtà online non compra. Cosa fa? Va nel mondo reale!

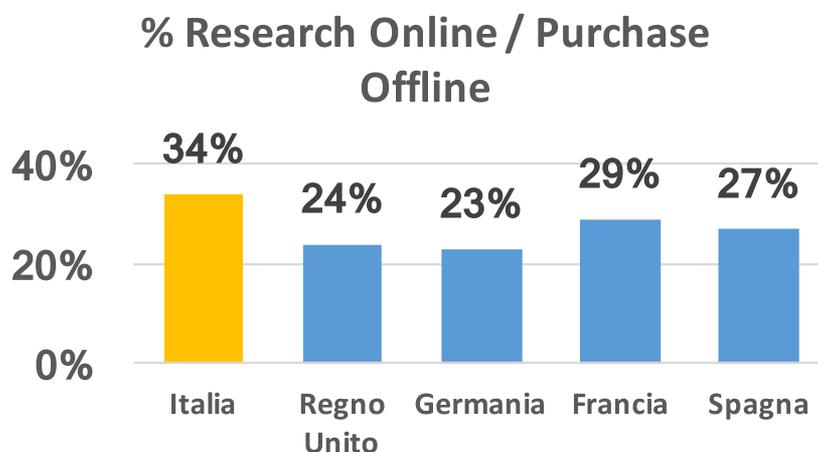


Figura 18. Confronto del ROPO tra l'Italia e altri paesi dell'area Euro (CP Consulting)

Però quelle informazioni che il consumatore ha acquisito on-line, sui social media piuttosto che nelle sue ricerche sui motori di ricerca o leggendo le recensioni, hanno drammaticamente influenzato la sua scelta; quindi il consumatore si sta già formando un'opinione rispetto a quelli che sono i beni e i servizi che intende acquistare [...].

L'Italia è sicuramente il paese in cui il modello ibrido è più rilevante tra i cinque maggiori paesi dell'Unione Europea. [...] Perché l'Italia, in realtà, è un paese

dove si compra meno online. Quindi, il cliente cosa fa? Va, vede, ma poi si reca in un punto di vendita fisico per approfondire.

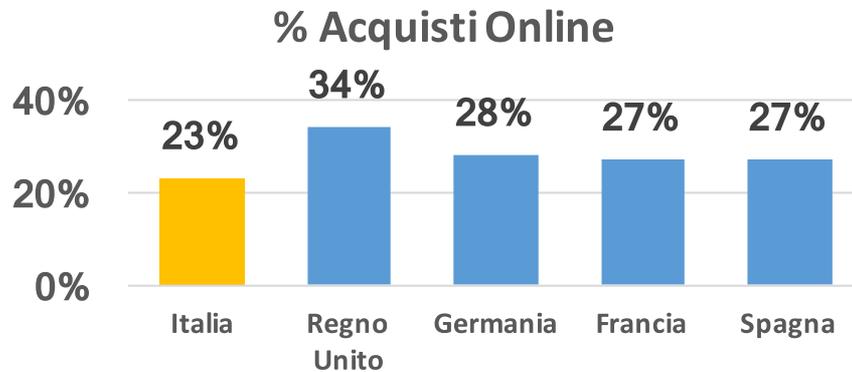


Figura 19. Confronto tra le percentuali di acquisti online nei diversi Paesi (CP Consulting)

Quindi, questo modello ibrido, in particolare per la distribuzione assicurativa tradizionale, è fondamentale: cogliere l'opportunità del modello ibrido significa essenzialmente portare nei vostri uffici o in contatto con voi un numero maggiore di potenziali clienti. Come vediamo, il tema del ROPO (*Research Online, Purchase Offline*), in Italia, non è solo importante per i beni e servizi ma lo è anche per le assicurazioni.

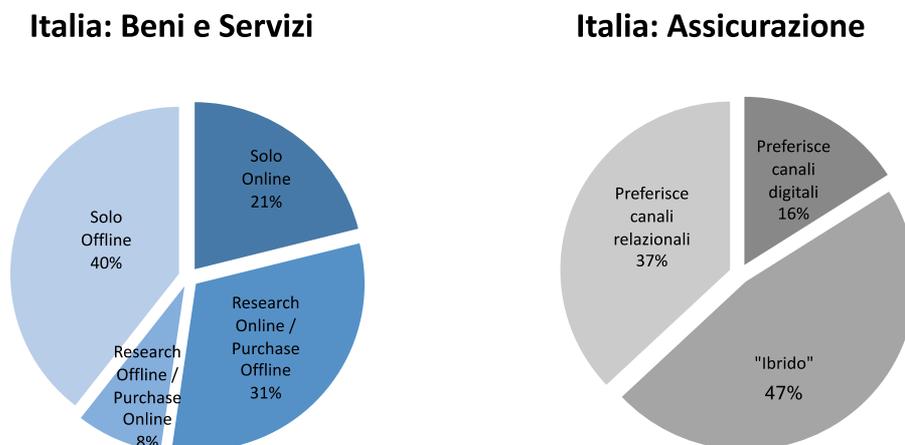


Figura 20. L'incidenza del ROPO in Italia (CP Consulting)

Citando ancora il Boston Consulting Group, [...] il numero dei clienti ibridi [...] è circa il 47% del totale: quindi è la categoria numero uno rispetto ai clienti di puro on-line che rappresentano dal 10% al 15% del totale. Le assicurazioni e molti intermediari sono rimasti indietro nel creare una presenza online. Perché è importante essere online, come dicevamo? Perché il 57% del processo di decisione - questo è uno studio fatto da Hearsay Social qualche anno fa sul mercato americano - avviene prima di entrare nel punto di vendita. Quindi l'intermediario che io cliente incontro al punto di vendita riesce a farmi cambiare idea o ad orientare la mia scelta in maniera inferiore rispetto al passato. Da un lato arriva al punto di vendita qualcuno che è più motivato a comprare [...] dall'altro però l'intermediario riesce ad orientarlo di meno e di questo deve essere consapevole. Però, qual è il motivo fondamentale per cui il modello ROPO funziona? Perché vende: mentre l'online ha tassi di conversione tra il 7 e 15%, il ROPO ha tassi di conversione molto più alti: dal 25 al 50%.

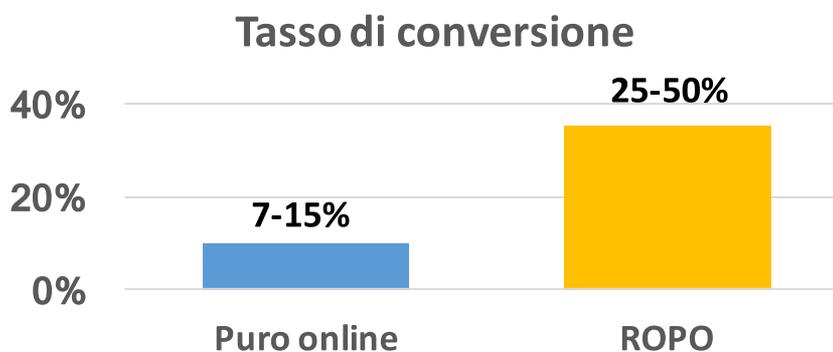


Figura 21. Tassi di conversione del ROPO (CP Consulting)

La consulenza gioca comunque un ruolo fondamentale nell'orientare il potenziale cliente una volta che si è recato al punto di vendita. [...] Una volta al punto di vendita viene influenzato dalla consulenza che può comunque modificare la decisione di acquisto e la tipologia del prodotto acquistato. [...]

L'utilizzo della tecnologia continua anche nel post-vendita: nelle aree private, nel self-service e così via.

Professionisti e micro-imprese [...] ormai mostrano comportamenti molto, molto simili a quelli dei clienti individuali. Se questo è lo scenario che vale per l'Italia, a maggior ragione vale per altri Paesi che sono un po' più avanti nell'evoluzione del modello distributivo. Illustro adesso tre esempi di come questa tendenza sia stata colta da due intermediari e da una piccola compagnia che ha una dimensione paragonabile a quella di alcuni grandi intermediari. Primo esempio: BoughtbyMany. [...] è un broker inglese. Cosa fa? Aiuta ad identificare le coperture assicurative dei clienti che hanno dei profili di rischio molto particolari, quindi essenzialmente clienti non standard: ad esempio, coloro che hanno bisogno di un'assicurazione viaggi e hanno una patologia oppure hanno un'età superiore ai 70 anni. Queste esclusioni sono tipiche delle polizze viaggi del mercato inglese. Quindi BoughtbyMany raccoglie, prevalentemente utilizzando Facebook e gruppi Facebook dedicati, gruppi omogenei di utenti (e ne hanno ben 279 gruppi attivi con 150,000 persone iscritte); quando in quel gruppo arrivano ad una massa critica di utenti, negoziano una polizza che non è una polizza collettiva, è comunque una polizza ad adesione individuale, con una Compagnia inglese, e poi la propongono in vendita a questi soggetti. Come vedete, quindi, hanno "industrializzato" i rischi non standard. Questa industrializzazione dei rischi non standard funziona soltanto perché non solo hanno molti volumi dietro, ma anche Facebook che gli porta i clienti. Secondo esempio, magari anche più attinente alla vostra attività *core*; quindi, non cliente retail, piuttosto un cliente azienda PMI. [...] Simply Business è un broker inglese [...] nato nel 2005, quindi è un broker di recente costituzione, che si basa proprio sul modello ROPO di cui parlavamo prima. Un ROPO all'inglese, dove ormai in Inghilterra al punto vendita non ci va nessuno e quindi il follow-up è telefonico. Però il cliente deve fare il preventivo sul sito, quindi non può chiamare e farlo al telefono; deve, da solo, visualizzare un primo prezzo. A valle di questo primo preventivo il tasso di conversione è minimo,

quindi solo il due/tre per cento dei clienti compra istantaneamente una polizza – pensate che costoro vendono comunque l'RC professionale del professionista o della PMI insieme, magari, a coperture *property* - [...]. Visto che è un prodotto abbastanza complesso, essenzialmente hanno un tasso di conversione iniziale abbastanza basso. Quindi gli addetti di Simply Business nei successivi "x" giorni chiamano i *prospect*; hanno un call center molto grande, e di fatto chiamano i *prospect* e li aiutano a personalizzare la polizza con una serie di telefonate fino ad arrivare al punto in cui il *prospect* ha maturato la sua decisione d'acquisto. E, come vedete, in dieci anni di attività sono arrivati a circa 30 milioni di sterline di fatturato, quindi vuol dire che muovono 150-200 milioni di premi ed hanno circa 300.000 clienti e 300 dipendenti [...].

Il terzo esempio è quello di una compagnia olandese [...]: si chiama Inshared. Questa compagnia, tra l'altro [...] ha vinto il Premio EFMA, l'anno scorso, come compagnia europea più innovativa. [...] Ha una caratteristica molto particolare: primo, è praticamente totalmente digitale perché gestisce 500.000 clienti ed un milione e mezzo di polizze con 35 persone. [...]. Hanno utilizzato massicciamente la tecnologia. L'ambito in cui utilizzano maggiormente la tecnologia, oltre ovviamente alla vendita, è nel servizio clienti, dove utilizzano l'intelligenza artificiale per rispondere alle domande dei clienti. Il cliente effettua il *log in*, ha una *chat* a disposizione; la *chat* è stata raffinata così tanto che attualmente la risposta automatica della stessa riesce a coprire l'80 % dei casi. Qualora dopo una o due domande la chat automatica non risolve il problema e il cliente continua a chiedere informazioni, questa viene poi passata ad un operatore in carne ed ossa. Il telefono c'è ancora, [...], ma hanno in realtà meno del cinque per cento di telefonate ed il cliente viene essenzialmente gestito in *chat*. E per i sinistri [...] quello che loro attuano è l'autodenuncia del sinistro, quindi fanno denunciare on line oltre l'80 per cento dei sinistri ed hanno anche l'auto-liquidazione. Sui sinistri più semplici, tramite periti e così via, riescono ad arrivare ad una liquidazione del sinistro completamente automatizzata, senza che la compagnia tocchi niente, nell'ordine del 50-60% dei casi. Perché ho citato

questo modello, che è un modello di compagnia? Perché, in realtà, Inshared è il *white label* di Hema; il nome Hema non vi dirà molto, però Hema è la "Rinascente" olandese. Quindi se io compro le polizze alla Rinascente olandese, in realtà ho accesso ad un sito simile: invece di esserci scritto Inshared c'è scritto Hema. Quindi per gestire al meglio il business dell'*affinity* e per renderlo profittevole utilizzare questa tipologia di tecnologia può essere estremamente utile. [...] è necessario costruire dei percorsi-cliente che mescolino il self-service, il supporto e la consulenza. Certamente l'on line resta il canale dominante per il primo contatto e la raccolta di informazioni; i social media e la ricerca *paid* oppure i comparatori, possono essere certamente degli strumenti per creare il primo contatto e quindi anche lavorare sul tema del *brand*. Però, a valle del primo contatto, il cliente è già in grado di apprendere di più sul prodotto direttamente in modalità self service. È solo al livello tre, quando è un po' più maturo, che lo si porta a diretto contatto con l'intermediario, di persona o se non possibile al telefono, come dicevamo, perché qui i tassi di conversione sono molto più alti. Quindi, se sono un intermediario devo ragionare, [...] su che cosa devo focalizzarmi? Sul *digital*, sulla comunicazione, sul branding, sulla formazione e su come arrivare ad un modello di ROPO.

Adesso un piccolo stacco: finora abbiamo guardato al futuro, in questa prossima sessione guardiamo invece al passato. Questo che ci aspettiamo è un cambiamento significativo, ma ci sono già stati dei casi in cui i broker sono riusciti a trasformarsi e ad evolvere per sopravvivere. Abbiamo preso l'esempio [...] dal mercato inglese e vi portiamo indietro nella Londra degli Anni '80. La Londra degli Anni '80, in cui è avvenuto il cambiamento, somigliava all'Italia del 2015 e si caratterizzava per situazioni di contrasto sociale e per la recessione economica. In questo contesto, gli agenti di assicurazione degli Anni '80 operavano tramite uffici tradizionalissimi e il grosso del business era fatto di persona. Era un mercato altamente inefficiente: tutto fatto a mano, nell'ufficio, con l'emissione decentrata e i dischetti dell'epoca. In questo contesto è avvenuta una frattura del mercato; è arrivata sulla scena Direct Line, [...]. Direct Line è

stata lanciata da RBS, una delle più grandi banche del Regno Unito, che ha creato un modello di assicurazione diretta. L'assicurazione diretta ha costretto tutti gli altri operatori a reagire. Quella che ne è uscita, diciamo, ridimensionata è stata la vendita di persona che, in Inghilterra, praticamente si è estinta. Ma vediamo come hanno reagito i broker all'assicurazione diretta: la distribuzione via broker, ricordiamoci, è ancora molto rilevante nel Regno Unito. Sento spesso questo mito in Italia "Ah, ma il Regno Unito è un mercato di diretto!" [...]; nell'insieme, no, in certi segmenti del mercato sì. Perché, tranne nell'auto ed in alcune parti delle linee persone, del non auto, il mercato è ancora pesantemente dominato dai broker. Che cosa hanno fatto i broker? Si sono mossi ed hanno fatto tre cose: uno, si sono concentrati. [...] Siam passati da 10.000 broker, in realtà 40.000 nel '85 a 10.000 nel 2005, 4.000 nel 2015; la stima attuale parla di 2.000-2.500 broker nei prossimi anni. Poi, si sono specializzati [...] sulle linee Aziende in cui l'85% del business è ancora fatto via broker. Nelle linee Persone i broker si sono focalizzati sui rischi non standard. Sono andati a prendere quei segmenti delle linee Persone con i rischi non standard ed hanno anche cominciato a lavorare, ovviamente, sull'*affinity*. E poi, terza cosa, molto, molto importante: il miglioramento operativo. Sono passati da modelli di vendita altamente inefficienti, come la vendita di persona, all'utilizzo del telefono, oggi giorno videoconferenza o altri strumenti, all'utilizzo di portali di comparazione e poi, ovviamente, a modelli *business to business, to consumer*, quello che abbiamo visto prima, e l'esempio di questo è Simply Business. Vediamo quindi cosa devono e possono fare gli intermediari italiani in questo contesto di profondo cambiamento atteso. Ci sono, diciamo, sei cose; [...] alcune le abbiamo di fatto già coperte. La prima, ovviamente, è la crescita dimensionale; la crescita dimensionale resta un aspetto fondamentale per poter investire: se non cresco, non riesco a fare efficienze e non ho i margini operativi sufficienti a reinvestire nel mio futuro. Secondo, bisogna specializzarsi. Vi sono poi altri due temi che sono quelli che coprirò brevemente adesso: terzo, spostarsi *up market*, quindi trovare delle nicchie di mercato che

siano posizionate in maniera particolarmente interessante, e, quarto, generare *leads*. Quindi, come dicevamo prima, lavorare in modo tale che le persone vengano da me e non le debba chiamare io. Quinto, c'è ovviamente il tema del multi-accesso, che è un tema di servizio e, sesto, comunicazione e *brand*. Coprirò brevissimamente "spostarsi up market" e "generare leads". Allora, su "spostarsi up market" faccio due esempi: Hiscox e Pantaenius. [...] Hiscox è una compagnia, naturalmente, non un intermediario. Cosa ha fatto Hiscox da sempre nel Regno Unito? Ha cercato di posizionarsi come specialista dei clienti che hanno soldi, quindi dei clienti *affluent*. Come l'ha fatto? Con una serie di prodotti, servizi e comunicazione che vanno in quella direzione. Esempio: l'Art Insurance. Dall'altro lato, Pantaenius [...]. Pantaenius si è specializzata sulla nautica da diporto e ci ha costruito sopra un intero business in otto Paesi. Quindi due esempi abbastanza evidenti di specializzazione. Sul tema di "generare leads", [...] faccio un esempio che viene dal mercato tedesco: Finanzen.de. [...] Finanzen.de non opera in Italia, ma se voi chiedete ad un vostro collega tedesco li conosce sicuramente perché, molto probabilmente, compra le *leads* di questa società. Questa società ha una specie di comparatore che non è un comparatore vero e proprio, fornisce solo un'indicazione di prezzo e soprattutto opera sui rischi *non commodity*, quindi non sui rischi auto e così via. Se io cerco una polizza Vita in Germania, vado su un sito del genere e il sito mi riferirà essenzialmente ad un agente o ad un intermediario locale che ovviamente avrà pagato per comprare questa *lead*.

Per concludere: quali sono le iniziative di breve termine per il broker 2020? Devono essere per forza una strategia, come negli scacchi, in tre mosse.

La prima è "definire" o *define*: dove voglio essere nel 2020 e capire quali sono i segmenti di clienti che voglio servire, perché non si può essere pronti a servire tutti. Del resto il broker è una figura da sempre molto specializzata e continuare nella specializzazione risulta essere certamente la strategia vincente. Quantificare investimenti e ritorni per essere sicuro che stia mettendo i soldi nel posto giusto.

La seconda: "pianificare". Definire un piano di implementazione, identificare soprattutto le risorse. Quando intendo risorse, in questo caso non intendo solo risorse economiche, che ovviamente sono essenziali, ma soprattutto competenze. Ricordiamoci che se parliamo di alcune di queste cose, come la digitalizzazione o nuove tecnologie, alla fine dentro la figura del broker non ci sono quelle competenze di *digital*, di marketing on line oppure di tecnologia che sono necessari per il broker di domani. Quindi questo, a mio giudizio, è un altro aspetto importante.

Terzo, per finire, "agire". Agire significa appunto realizzare queste azioni, ma anche gli investimenti a medio termine: gli strumenti, le risorse e la formazione. Sul tema "risorse e formazione" sottolineerei ancora: non si tratta solo di avere i soldi, bisogna riuscire ad introdurre nei vostri uffici le competenze terze sotto forma di nuove risorse (assunzioni) e come cambiare anche culturalmente, le persone che lavorano attualmente presso di Voi. Perché, voglio dire, c'è comunque una fase di cambiamento abbastanza significativo. [...] per poter servire adeguatamente il consumatore *digital* sono necessari cambiamenti strutturali, quindi un passettino alla volta non va bene; c'è tempo per adeguarsi, ma bisogna cominciare da subito. Dove sarete nel 2020 lo decidete naturalmente oggi, visto che occorre poi il tempo per arrivarci avendo concretizzato tutti quei progetti, strumenti, investimenti e così via. Quindi, se volete il mio consiglio, sviluppate il vostro piano e la vostra strategia fin da subito [...].

4.3 *I risultati*

L'esposizione dei due precedenti interventi è utile per osservare come il cambiamento si stia delineando e come questo coinvolga tutti gli attori del mercato assicurativo, compresi i clienti. Elementi che consentono di conferire

alla necessaria riorganizzazione ed espletamento di nuove funzioni, analizzati nelle precedenti pagine, una portata più generale e culturale.

È stato tracciato il profilo storico dell'azienda, la sua evoluzione e dove essa dovrebbe tendere per raggiungere nel futuro gli obiettivi prefissati, avendo evidenziato le aree di criticità presenti.

A conclusione dell'elaborato è arrivato il momento di dare rilievo a quelli che sono stati i risultati conseguiti e di cui il Gruppo o, meglio, il Presidente Dott. Grattacaso dovrebbe andarne fiero:

- accordo diretto con i Lloyd's;
- creazione del gestionale interno "Suite";
- ingresso nel mese di settembre di 15 nuovi commerciali, tra cui alcuni con un elevato profilo professionale;
- presentazione da parte di Sailornet del nuovo "Portale del Mediterraneo" al Salone Nautico di Genova;
- investimenti tecnologici, a seguito di un accordo con Vodafone, per dotare i propri collaboratori di un iPad con i quali poter svolgere la propria attività e trasmettere in tempo reale tutta la documentazione necessaria a dare avvio al processo di quotazione del rischio e/o emissione della polizza;
- presentazione nel nuovo prodotto "Cherry on the bed" grazie al piazzamento presso i Lloyd's.

4.3.1 Alliance Suite: il "Social" in house

Nella catena del valore di Porter si è fatto cenno, nello sviluppo della tecnologia, al gestionale interno Suite.

L'imprenditore, nel corso del 2015, di fronte al classico dilemma del *make or buy*, decide di realizzare "in house" il nuovo gestionale Suite, www.alliancesuite.org.

Nel corso di questi mesi, Suite è stato progettato direttamente dall'imprenditore e realizzato da uno sviluppatore di sistemi informatici. A luglio del 2016 si è dato avvio al suo utilizzo con riferimento alle principali funzioni.

Suite può essere definito il "sistema operativo" dell'azienda in quanto, con un approccio "social", riunisce in se tutte le funzioni del processo di attività, dall'istanza del commerciale alla produzione della polizza, dal pagamento del premio da parte del cliente all'emissione della relativa fattura.

In buona sostanza, tutti gli attori interni ed esterni all'azienda, si incontrano, partecipano e interagiscono su Suite nel processo di genesi e consegna della polizza al cliente.

La figura sotto riportata mostra la schermata principale, la schermata "home", e tutte le funzioni che possono essere espletate tramite il software.



Figura 22. Alliance Suite

A maggio 2016 la società sottoscrive un accordo con Vodafone per la realizzazione di un app, Suite mobile in abbinamento alla fornitura di iPad Air 2 e di una penna elettronica da fornire ai commerciali per efficientare e velocizzare il loro processo di istanza.

In questo modo il commerciale, grazie alla prima release dell'app Suite mobile, riesce a raccogliere la firma grafometrica del cliente sul mandato (generale o specifico), a compilare il questionario relativo al rischio da piazzare che di fatto rappresenta l'istanza, e la firma sui modelli 7a e 7b (gestione della privacy e adeguatezza del cliente). Tali documenti firmati grafometricamente dal cliente vengono automaticamente spediti via email al cliente stesso e, in up load, agli underwriters per l'avvio del processo suesposto.

In buona sostanza, al primo incontro, il commerciale, individuata l'esigenza di copertura del cliente, raccoglie "l'istanza" senza necessità di doversi incontrare nuovamente per sottoporre a questo il giusto questionario e i documenti di rito (mandato e modelli 7a e 7b).

Nelle prossime release di Suite mobile verranno naturalmente inserite tutte le funzioni principali per facilitare il rapporto tra il cliente e il commerciale fino alla consegna "elettronica" della polizza.

CONCLUSIONI

Come più volte detto la scelta dell'argomento dell'elaborato è stata principalmente dettata dall'esperienza professionale che ho avuto e che continuo ad avere con questa azienda.

Andando a fondo però, ho voluto anche raccontare la storia di un'impresa italiana che, nonostante le difficoltà organizzative e strategiche e nonostante la crisi mondiale nella quale è stata coinvolta, ha saputo risollevarsi e trovare un modello di business che le permettesse non solo di sopravvivere, ma anche di riuscire ad essere nuovamente competitiva.

Trattandosi poi di un'organizzazione di modeste dimensioni, molti aspetti attinenti le decisioni del vertice hanno avuto scarsa formalizzazione; di qui la necessità di prevedere e di utilizzare adeguati strumenti, teorici ed analitici, per poter studiare ed approfondire la conoscenza dell'azienda. Questo è il punto di partenza, che si è sostanziato in una trattazione analiticamente profonda del contesto, per arrivare gradualmente ad una visione macro e microscopica attinente ai modelli teorici.

Da sempre gli studiosi hanno identificato nella transizione da un modello imprenditoriale ad uno maggiormente formalizzato, un passaggio critico per la sopravvivenza dell'impresa. Infatti molto spesso l'imprenditore non riesce ad avvertire la necessità di un cambiamento per far fronte alle contingenze esterne. Vi è proprio un problema culturale che si sostanzia nel non accettare di dover modificare quanto inizialmente creato; questo, in parte, è ciò che si è effettivamente verificato nel caso pratico. In parte perché l'imprenditore è riuscito a riconoscere l'esigenza di dare una nuova configurazione alle attività, ma al tempo stesso tale processo non si è concluso.

Infatti, per poter validamente porre in essere una struttura efficiente e altamente performante, si rende necessario circondarsi di figure in grado di gestire accuratamente i processi e dare ordine ad un contesto altrimenti libero di

autoregolarsi. Diviene fondamentale delegare a tali figure, affidandosi alla loro professionalità ed esperienza.

Nonostante la voglia dell'imprenditore di riuscire a creare un'azienda fortemente qualificata in tutti i suoi livelli, un cambio culturale molto spesso viene percepito dai dipendenti stessi come un qualcosa di negativo, non riuscendo, quindi, ad ottenere il loro "sostegno", elemento fondamentale per una crescita sana dell'azienda.

Non è un caso che la riorganizzazione dell'ufficio amministrativo sia avvenuta senza problemi interni: risorse giovani, da poco entrate a far parte dell'organico aziendale e guidate da una manager che può vantare, tra tutte le sue esperienze, un passato lavorativo nella City nel settore del brokeraggio finanziario. È questo ciò che si intende con cambio culturale e *forma mentis* non ancorata ai confini nazionali. Come è facile immaginare, la nuova strutturazione dell'ufficio ha incontrato difficoltà nelle proprie relazioni con il resto dell'organizzazione, non abituata a vedersi richiedere costanti *feedback*, ad una contabilità allineata alle attività operative, ad una gestione accurata e precisa dei flussi provenienti dai clienti e di quelli in uscita verso le compagnie. È innegabile il supporto che AFC sta fornendo e continuerà a fornire alle decisioni strategiche e commerciali.

L'analisi condotta nell'elaborato ha lo scopo non solo di tracciare un profilo dell'azienda, ma anche quello di individuare le eventuali criticità, e di proporre soluzioni valide ed attuabili nel prossimo futuro. La natura di un ambiente in continua evoluzione ed espansione, infatti, richiede risposte rapide ed elevata flessibilità per riuscire a tramutare potenziali criticità in punti di forza. Solamente dotandosi di una struttura solida e di un organico competente è possibile prevedere e soprattutto sfruttare a proprio vantaggio le spinte al cambiamento, tanto interne quanto esterne.

È stato stimolante poter attuare gran parte di quelli che sono stati i miei studi, visto il corso di laurea in Imprese e Management e quindi avere la possibilità di analizzare un'azienda che è ancora all'inizio del suo processo di strutturazione

manageriale. Sicuramente non posso vantare né un'autorità né un'esperienza tali da riuscire ad incidere in qualche modo sul contesto organizzativo, ma, nel mio piccolo, spero almeno di essere riuscita a suscitare qualche spunto di riflessione.

Non è mai troppo presto cercare soluzioni innovative per aggredire il mercato e strutturare un'azienda in grado di fare la differenza.

Il futuro inizia da oggi, un futuro in cui credere.

BIBLIOGRAFIA

Nicoletti P., Fontana F., *Impresa e responsabilità. L'esperienza delle società quotate*, Luiss University Press, 2012

Sacconi L., Fasano L., *L'Etica*, Tratto da "Manuale di Organizzazione Aziendale", vol.2, La progettazione organizzativa, UTET, Torino, 1997

Porter M., Kramer M.R., *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, 2006

Collis J. D., Montgomery A.C., Invernizzi G., Molteni M., *Corporate level strategy. Generare valore condiviso nelle imprese multibusiness*, McGraw-Hill, 2011

Daft R. L., *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, 2010

Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2009

Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2012

Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione, principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, 2008

Fabris G., *Societing, Il marketing nella società postmoderna*, EGEA, 2009

Smith A., *La ricchezza delle nazioni*, Londra, 1776

Carroll A.B., *In search of the moral manager*, Business Horizons, n°15, 1987

Rispoli M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna 2002

Sicca L., *La gestione strategica dell'impresa*, CEDAM, Padova, 1998

Ansoff I. H., *Strategies for diversification*, Harvard Business Review, 1957

Porter M., *La strategia competitiva*, Editrice Corporation, Bologna, 1997

- Ferrucci L., *Strategie comparative e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli, 2013
- Parretta E., *Controllo interno e assicurazioni. L'attività dell'internal auditor nel sistema di governo delle imprese assicuratrici*, Franco Angeli, 2007
- Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 2009
- Grant R. M., Jordan Judith, *Fondamenti di strategia*, Il Mulino, Milano, 2013
- Pellicelli G., *Strategie d'impresa*, Egea, Milano 2005
- Chandler A. D., *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge: MIT Press, 1962
- James B. Q., *Strategies for change logical incrementalism*, R. D. Irwin, 1980
- Andrews K. R., *The concept of corporate strategy*, Homewood, Illinois Irwin, 1971
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino
- Berretta Z. A., *Strategie e politica aziendale. Negli studi italiani ed internazionali*, Giuffrè, 1997
- Cacciamani C., *Mercati ed intermediari assicurativi. Un confronto internazionale*, Egea Spa, Milano 2014
- Infantino S., *Intermediario assicurativo e riassicurativo*, Edizioni Simone, Napoli 2016
- Odepemko M., *Superare la crisi: Come far crescere la propria rete commerciale assicurativa*, Amazon GB, 2014
- Cormio P., *La professione d'intermediario assicurativo*, Egea Spa, Milano, 2010

Odepemko M., Soave Giancarlo, *L'intermediario del futuro: vademecum*, Amazon GmbH, Lipsia, 2015

Odepemko M., *Il broker: ecco come cambia il modo di fare brokeraggio assicurativo*, Amazon GB, 2014.

Infantino S., Odepemko M., *Diventare un broker professionista*, 2014.

Ohmae K., *The mind of strategist*, Harmondsworth, Penguin, 1982 – trad. It, *Strategie creative*, Ipsosa, Milano, 1982

Walters D, Lancaster G, *Implementing value strategy through the value chain*, “Management Decision”, 2000

Sharp B, Dawes J., *What is differentiation and how does it work ?*, “Journal of Marketing Management”, 2001

Coase R, *The Nature of Firm*, “Economica”, 1937

Nacamulli R. C. D., *L'efficienza tra economia e organizzazione*. In: Nacamulli R. C. D., Rugiadini A., (a cura di), *Organizzazione e mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985

Abell D. F. *Deinig the business. The starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, Prentice Hall – trad. Ita, *Business e scelte aziendali*, Ipsosa, Milano, 1984

Ansoff I. H., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965

Andersen T. J., *Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance*, “Long Range Planning”, 2000

Ansoff I. H., Declerck R. P., Hayes R. L., *From strategic planning to strategic management*, Wiley & Sons, New York, 1976

SITOGRAFIA

<https://www.lloyds.com/>

<http://www.aecunderwriting.it/>

<http://www.aiba.it/>

<http://www.ania.it/it/index.html>

<http://www.ivass.it/ivass/impreses.jsp/HomePage.jsp>

<http://www.alliancegroup.eu/>

<http://www.allianceinsay.it/>

http://www.tuttocamere.it/files/camcom/1984_792.pdf

<http://www.fiass.it/index.php?/Intermediari-Assicurativi/Informazioni-per-gli-intermediari/Intermediari-Assicurativi-sezione-E-del-RUI.html>

<http://www.assinews.it/>

<http://www.assiweb.net/>

<https://www.cineas.it/#>

<http://www.irsa.it/it/>

<http://www.newspapermilano.it/>

<http://www.snaservice.it/>

<http://www.uea.it/>

<http://anapaweb.it/tag/unapass/>

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Strategie d'Impresa

IL RAPPORTO TRA STRATEGIA E STRUTTURA
COME DRIVER DI SUCCESSO:
IL CASO ALLIANCE BROKER SPA

RELATORE

Prof. Franco Fontana

CORRELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CANDIDATO

Michela Pavone

Matr. 668841

INDICE

INTRODUZIONE	4
---------------------------	----------

CAPITOLO PRIMO

IL RAPPORTO TRA STRATEGIA E STRUTTURA.....	8
---	----------

1.1	La strategia: prime definizioni	8
1.1.1	<i>Gli approcci all'analisi strategica</i>	10
1.1.2	<i>I ruoli della strategia</i>	13
1.1.3	<i>I livelli della strategia.....</i>	14
1.1.3.1	<i>La strategia corporate</i>	15
1.1.3.2	<i>La strategia business</i>	19
1.1.3.3	<i>La strategia funzionale</i>	25
1.2	La pianificazione strategica	26
1.2.1	<i>L'evoluzione della pianificazione strategica</i>	27
1.2.2	<i>Il piano strategico</i>	30
1.3	La struttura organizzativa	32
1.3.1	<i>La progettazione organizzativa</i>	33
1.4	I modelli organizzativi	35
1.4.1	<i>Il modello imprenditoriale</i>	35
1.4.2	<i>Il modello funzionale.....</i>	36
1.4.3	<i>Il modello multidivisionale.....</i>	38
1.4.4	<i>Il modello a holding</i>	40

CAPITOLO SECONDO

L'AMBIENTE ESTERNO: IL MERCATO ASSICURATIVO.....	41
---	-----------

2.1	L'ambiente esterno: il profilo teorico	41
2.1.1	<i>L'analisi del settore</i>	43
2.1.2	<i>Il Modello delle Cinque Forze Competitive.....</i>	44
2.1.2.1	<i>La concorrenza interna</i>	46
2.1.2.2	<i>La minaccia di prodotti sostitutivi.....</i>	47
2.1.2.3	<i>La minaccia di nuovi entranti.....</i>	48
2.1.2.4	<i>Il potere contrattuale dei fornitori.....</i>	50
2.1.2.5	<i>Il potere contrattuale dei clienti</i>	51
2.1.2.6	<i>L'intensità e il segno dell'azione degli stakeholders esterni</i>	52
2.1.2.7	<i>L'integrazione con imprese complementari rispetto alla domanda</i>	52
2.1.3	<i>Il raggruppamento strategico</i>	53
2.1.4	<i>La segmentazione del settore.....</i>	54
2.2	Il mercato assicurativo	57
2.2.2	<i>Gli intermediari di assicurazione.....</i>	60
2.2.3	<i>I canali distributivi.....</i>	61

2.2.4	<i>L'organismo di controllo: l'IVASS</i>	67
2.3	Il broker assicurativo	69
2.3.1	<i>Il broker e il mercato</i>	71
2.3.3	<i>Il rapporto con il cliente</i>	73
2.3.4	<i>La remunerazione e la struttura dei costi</i>	74

CAPITOLO TERZO

ALLIANCE BROKER SPA: PASSATO E PRESENTE.....76

3.1	Introduzione	76
3.2	La storia.....	77
3.3	Il presente: Alliance Insurance Group	82
3.3.1	<i>Mission & Vision</i>	85
3.3.2	<i>Il business: la Matrice di Abell</i>	87
3.3.3	<i>L'ambiente: il Modello delle Cinque Forze</i>	88
3.3.4	<i>La catena del valore</i>	92
3.4	Strategia e struttura: l'evoluzione	96
3.4.1	<i>Strategia di differenziazione e struttura funzionale</i>	98
3.5	Un principio di riorganizzazione	100
3.5.1	<i>Amministrazione, finanza e controllo</i>	100

CAPITOLO QUARTO

ALLIANCE BROKER NEL 2020: IL FUTURO INIZIA DA OGGI104

4.1	L'organizzazione per il futuro	104
4.1.1	<i>Le business units</i>	104
4.1.2	<i>La gestione delle relazioni con i clienti: il Customer Relationship Management</i>	106
4.1.3	<i>La ricerca degli assicuratori e il mercato dei Lloyd's</i>	108
4.2	I nuovi scenari della mediazione assicurativa	110
4.2.1	<i>Il futuro del broker: opportunità e minacce</i>	110
4.2.2	<i>L'incidenza della digitalizzazione nella scelta del modello di business</i> 115	
4.3	I risultati.....	126
4.3.1	<i>Alliance Suite: il "Social" in house</i>	127

CONCLUSIONI.....130

BIBLIOGRAFIA.....133

SITOGRAFIA136

INTRODUZIONE

Nella vita di tutti i giorni stipuliamo una serie di polizze assicurative, strumenti idonei a garantire una maggior serenità e sicurezza, di cui però molto spesso conosciamo soltanto il prodotto finale, non interessandoci soprattutto degli attori che fungono da “ponte” tra la compagnia assicurativa e noi, clienti finali.

L'intento del mio lavoro è proprio quello di tracciare il profilo del broker assicurativo italiano, Alliance Broker Spa. Il punto iniziale è rappresentato dalla tipizzazione della strategia e della struttura sotto un profilo puramente teorico. La strategia si occupa del successo e, di conseguenza, di come è possibile raggiungere il vantaggio competitivo. Dopo aver elaborato la strategia, l'impresa deve stabilire quale struttura organizzativa sia in grado di realizzarla; la sfida insita nella progettazione è quella di creare il migliore dei modelli possibili sul fronte dei rapporti orizzontali e verticali che intercorrono tra i diversi ruoli, gruppi, funzioni e unità organizzative.

Successivamente si introdurrà l'analisi dell'ambiente esterno, andando poi sempre più ad analizzare l'ambiente in senso microscopico. Da qui, si compie un primo passo nel reale mercato assicurativo e nelle sue caratteristiche, con particolare riferimento agli attori che in esso interagiscono tra di loro. Proprio dalla trattazione dei canali distributivi si inizierà a delineare la figura di un operatore che avrà un'autonomia e specifica trattazione, il *broker*. Presentati gli assunti teorici ed individuato il contesto di riferimento, è stata condotta un'analisi della società citata inizialmente, Alliance Broker Spa. Partendo da un excursus storico verrà presentato un profilo tecnico dell'azienda, per poi tracciare l'evoluzione aziendale tanto con riferimento al business, quanto con riferimento al rapporto strategia-struttura posto in essere.

A conclusione, verranno evidenziate le aree di criticità e dove, quindi, bisognerebbe intervenire, a livello organizzativo, per poter conseguire gli obiettivi prefissati. Per una maggior comprensione circa la necessità di una riorganizzazione vi sarà una panoramica sulle sfide del presente e per il futuro, nonché le potenziali minacce di un ambiente in continua evoluzione ed espansione in cui è troppo facile cadere nella trappola di un eccessivo formalismo e scarsa flessibilità; solo chi riesce a reagire rapidamente può conquistare una solida posizione sul mercato.

Capitolo 1. Il rapporto tra strategia e struttura

La strategia si occupa del successo. Non è un programma dettagliato o un elenco di istruzioni, bensì un tema unificatore che conferisce coerenza e unicità di direzione alle decisioni di un individuo o di un'organizzazione.

La strategia assume diversi ruoli all'interno di un'azienda: come supporto alle decisioni, consentendo di restringere il campo in cui ricercare soluzioni ad un problema decisionale; come strumento di coordinamento, più precisamente per riuscire ad esplicitare l'identità, gli obiettivi, la mission e il posizionamento dell'impresa ai vari livelli della stessa; infine, come obiettivo verso cui tendere nel futuro. Esaminati i ruoli, possono essere identificate strategie a tre differenti livelli dell'organizzazione. La *strategia corporate*, di competenza del vertice, definisce il campo d'azione dell'impresa attraverso la scelta, in chiave tecnologico-produttiva, dei mercati in cui operare e delle attività da realizzare. La *strategia di business*, di competenza del direttore area di business, è focalizzata su un singolo mercato o segmento e, attraverso la distribuzione delle risorse tra le varie funzioni, mira ad accrescere la capacità competitiva dell'impresa; il vantaggio competitivo può essere raggiunto mediante due differenti strategie competitive, leadership di costo o strategia di differenziazione, ovvero focalizzando una delle due nell'ambito di un'area ristretta del mercato. La *strategia funzionale* provvede all'elaborazione ed implementazione delle strategie di business attraverso le singole funzioni operative. L'orientamento strategico deve essere formalizzato attraverso la pianificazione, cioè la procedura atta ad esplicitare gli obiettivi da perseguire nel medio-lungo termine e le azioni da attuare per conseguirli in base ad un'analisi interna ed esterna, quali unità devono essere coinvolte nell'implementazione di tali azioni e le relative modalità di allocazione delle risorse all'interno del sistema aziendale.

Dopo aver elaborato la strategia, l'impresa deve stabilire quale struttura organizzativa sia in grado di realizzarla. La sfida insita nella progettazione è quella di creare il migliore dei modelli possibili sul fronte dei rapporti orizzontali e verticali che intercorrono tra i diversi ruoli, gruppi, funzioni e unità organizzative; l'obiettivo è riuscire ad identificare e progettare un'organizzazione capace di conferire all'impresa un vantaggio competitivo, riuscendo a coordinare efficientemente le attività e i

processi. Vi sono diversi modelli di riferimento che possono essere adottati dalle organizzazioni. Accanto ai modelli tradizionali come il funzionale, multidivisionale e a holding, possono trovarsi una serie di altre configurazioni che nascono come evoluzione di quelli appena citati, ovvero come articolazioni del tutto indipendenti; tra questi i più noti sono le soluzioni matriciali e le forme reticolari.

A queste si aggiunge la strutturale imprenditoriale, tipica delle imprese in fase embrionale o comunque di piccole dimensioni. Il capitale è concentrato nelle mani di una o poche persone che, essendo solitamente i fondatori dell'impresa, si occupano anche di tutta la parte strategica e organizzativa. Al crescere della complessità, il proprietario non riesce più a gestire autonomamente ogni aspetto della realtà aziendale e si inizia a riscontare un bisogno di evoluzione; bisogno che solitamente coincide con il passaggio ad un modello funzionale. La struttura funzionale è costruita intorno alle principali attività affidate a specialisti, le funzioni, e ripartisce fra queste le responsabilità organizzative. Siffatta architettura privilegia lo svolgimento di attività in condizioni di efficienza e stimola la specializzazione delle funzioni.

Capitolo 2. L'ambiente esterno: il mercato assicurativo

Questa sezione è dedicata all'analisi dell'ambiente esterno. Le decisioni strategiche e organizzative non possono, infatti, prescindere da una corretta e approfondita conoscenza del proprio ambito di riferimento, che consente di poter attuare meccanismi, decisioni e piani idonei a percorrere la strada del successo.

Attraverso l'utilizzo di strumenti appropriati, come il "Modello delle 5 forze competitive" di Porter, è possibile predisporre un'analisi del settore, la cui comprensione è il punto di partenza per l'analisi strategica.

L'ambiente realmente fondamentale per l'impresa è, però, rappresentato da tutti quegli attori che rientrano nel suo raggruppamento strategico. I gruppi strategici sono insiemi omogenei di imprese dello stesso settore che perseguono opzioni strategiche simili; queste, infatti solitamente presentano quote di mercato affini, medesime risposte agli eventi esterni, somiglianti reazioni alle manovre dei concorrenti e sono influenzate, in modo pressoché uguale, dall'ambiente circostante. Andando sempre

più nel dettaglio, è poi necessario determinare il business dell'impresa. Il Modello di Abell consente di segmentare i settori e di identificare le aree strategiche d'affari (ASA), analizzare le alternative di diversificazione che possono essere attuate e monitorare la concorrenza.

Iniziando ad addentrarci nel caso pratico, il mercato assicurativo nasce, nella sua forma moderna, dallo sviluppo dei commerci navali che l'Inghilterra vittoriana intratteneva con le colonie, i primi contratti, però, possono essere fatti risalire al fiorente periodo mercantile italiano del tardo medioevo.

L'offerta assicurativa può essere distinta in due principali classi: l'assicurazione danni, che ha la funzione di risarcire economicamente l'assicurato, o il terzo eventualmente danneggiato, dal pregiudizio arrecato da un certo evento; l'assicurazione vita, che garantisce la corresponsione di una somma di denaro al verificarsi un evento attinente la vita umana. Il prodotto assicurativo "confezionato dalla compagnia" trova diffusione per mezzo degli intermediari assicurativi. La scelta del canale distributivo indiretto è stata fin da sempre l'alternativa più praticata.

Negli ultimi vent'anni, gli intermediari tradizionali del mercato assicurativo si sono trovati ad operare in costante evoluzione, nel quale innovazione e liberalizzazione hanno modificato il panorama concorrenziale. Ne è derivato che, ad esempio, il canale agenziale ha perso importanza, mentre quello dei broker risulta essere in aumento. Il broker assicurativo è un professionista che assume un ruolo di mediatore tra i propri clienti e le compagnie di assicurazione, al pari degli agenti. La differenza risiede nel fatto che, mentre gli agenti sono legati a una compagnia specifica, il broker assicurativo svolge la propria attività in maniera completamente indipendente. Questi ultimi sono sempre in costante interazione con il proprio ambiente di riferimento, riuscendo ad ottenere un grande volume di informazioni; in particolare, con i clienti, per delineare la propensione al rischio e la disponibilità ad assicurarsi, con gli assicuratori, per comprendere e sfruttare la loro specializzazione.

Uno dei vantaggi di tale intermediario risiede nell'assenza di obblighi promozionali, non è impegnato in programmi di vendita, non ha budget o obiettivi di produzione/vendita stabiliti dalla compagnia mandante; inoltre, può collaborare con diverse compagnie specializzate in ogni tipo di rischio, riuscendo così a proporre un programma assicurativo idoneo a soddisfare le richieste del cliente.

Capitolo 3. Alliance Broker Spa: passato e presente

Sono entrata in contatto con questo mondo nel 2015 grazie ad uno stage formativo che aveva ad oggetto lo sviluppo di competenze in area contabile. La fase conclusiva del tirocinio ha coinciso con l'arrivo in azienda di un manager al quale è stato affidato il ruolo di CFO, con lo specifico compito di riorganizzare l'ufficio amministrativo, trasformandolo in una più moderna Amministrazione, Finanza e Controllo. Non solo, in quanto il processo di riorganizzazione ha coinvolto e coinvolge le altre BU.

L'avvicinamento della famiglia Grattacaso al ramo assicurativo risale al 1968, anno in cui viene sottoscritto il primo contratto di collaborazione tra l'INA, l'Istituto Nazionale delle Assicurazioni con sede in Roma, e il Sig. Raffaele Grattacaso, padre dell'attuale presidente di Alliance Broker Spa il Dott. Roberto Grattacaso.

Il 5 marzo del 1996, fondando la General Risk Broker Srl e acquistando i primi uffici a Battipaglia, tutt'ora in uso, inizia la carriera assicurativa, società esistita fino ai primi di agosto del 2004 quando neanche trentenne, il Presidente decide di costituire Alliance Brokers Spa.

Ad oggi il Gruppo è costituito da sei società: Alliance Broker Spa, Experience Srl, Agreensure Risk Consulting Srl, AllianceInsay Srl, St. George (società di mutua assistenza) e Sailornet Srl.

Alliance Broker Spa è la società di brokeraggio "madre" delle altre, dalla cui attività di sviluppo dei prodotti e del mercato si sono costruiti i presupposti e l'opportunità di operare spin-off commerciali verso le società target. Alliance Broker S.p.A., nel processo di esternalizzazione delle attività commerciali, rimane comunque la "fabbrica prodotti" e la "fabbrica valori", oltre che il centro di controllo amministrativo-contabile, delle risorse umane, dell'intero comparto ICT, del Marketing e della Comunicazione di Gruppo nonché della Compliance. Nella fase embrionale dell'azienda si registra una predominanza dell'apporto familiare. Come poi solitamente accade, la strategia non era ben definita e il modello organizzativo si caratterizzava per il suo essere imprenditoriale. In una siffatta fattispecie, il fondatore riassume in sé le attività di pianificazione strategica e organizzativa, svolgendo, al tempo stesso, attività operative in prima linea. Il modello entra in crisi, un po' per la crisi globale, un po' per la scarsa lungimiranza mostrata, avendo dato all'impresa una

connotazione organizzativa quasi monofunzionale. A quel punto, l'imprenditore ha avuto il coraggio di prendere decisioni difficili e che ancora ricorda con enorme dispiacere, dato che l'instabilità del mercato rendeva necessaria anche una riduzione dei costi con conseguente razionalizzazione della struttura e dell'organico. La crisi ha inoltre determinato una maggior consapevolezza nella mente dell'imprenditore che, nel tentativo di dare nuovo lustro al business, inizia ad attuare una serie di decisioni a livello corporate. Viene in questo modo attuata una diversificazione orizzontale, con l'obiettivo di sviluppare la propria presenza competitiva in diversi business, in questo caso correlati tra loro. La gestione di un portafoglio diversificato consente, infatti, di ridurre il rischio e mantenere relativamente stabili i flussi di cassa, mitigando la ciclicità e stagionalità dei vari settori in cui si opera.

Nel mese di ottobre 2015 si insedia il nuovo CFO con il mandato esplicito di riorganizzare l'ufficio amministrativo, passando da un modello "tradizionale" a un modello "evoluto" di Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC). Tra i risultati conseguiti vi sono una maggior integrazione tra le attività di fatturazione e quelle contabili, nonché la possibilità di riuscire ad elaborare il conto economico mensile già al giorno 5 di quello successivo. Un espletamento delle mansioni decisamente efficiente, ha portato la nostra unità ad essere definita dallo stesso Presidente Dott. Grattacaso "il termometro dell'azienda", in grado di portare alla luce in tempo reale eventuali problematiche o fonti di criticità.

Capitolo 4. Alliance broker nel 2020: il futuro inizia da oggi

Da un punto di vista strutturale le attività che hanno un'importanza decisamente strategica sono il back office e l'underwriting, mentre risulta mancante l'ufficio sinistri, attività attualmente affidata a consulenti legali esterni. Sono aree in cui è necessario intervenire per accrescere professionalità e competenze, nel tentativo di accrescere il proprio potere contrattuale e continuare a creare valore per il cliente.

Il Gruppo Alliance dovrebbe poi implementare il CRM così da sfruttare l'analisi e la raccolta di dati dei 21 mila clienti di AllianceInsay e i 6.5 mila di Alliance Broker, riuscendo così a predisporre un'offerta altamente integrata capace di rispondere a tutte le esigenze assicurative attraverso il *cross selling*.

Altro aspetto fondamentale, nell'attività di broker, è la ricerca di validi assicuratori. Il broker non può limitarsi alle imprese di assicurazione aventi sede sociale in Italia; in più, il numero di queste si sta via via riducendo e molto spesso non dispongono neanche della capacità assuntiva sufficiente a soddisfare le necessità del cliente. Sempre in questo contesto trova la propria ragion d'essere un'altra problematica, cioè la necessità di doversi rivolgere al canale agenziale piuttosto che interfacciarsi direttamente con la compagnia di assicurazione. Ciò comporta che su un rischio incidono due intermediari differenti, facendo lievitare i costi a discapito del cliente finale. Discorso sicuramente attinente alla realtà di Alliance, che nel mese di luglio, grazie all'esperienza professionale maturata su territorio inglese del CFO, ha sottoscritto un accordo diretto con i Lloyd's diventando *Open Market Correspondent*. Questo si tradurrà in una maggiore e migliore offerta di prodotti assicurativi, saltando il passaggio dal broker wholesale.

Accordo importantissimo e di grande prestigio, che non fa che dare segnali positivi circa la crescita e lo sviluppo aziendale futuro, nonché la voglia di abbandonare la tradizionale concezione di piccolo broker, aggredendo il mercato e ricercando modi innovativi di fare business.

A conclusione dell'elaborato è arrivato il momento di dare rilievo a quelli che sono stati i risultati conseguiti: accordo diretto con i Lloyd's; creazione del gestionale interno "Suite"; ingresso nel mese di settembre di 15 nuovi commerciali, tra cui alcuni con un elevato profilo professionale; presentazione da parte di Sailornet del nuovo "Portale del Mediterraneo" al Salone Nautico di Genova; investimenti tecnologici, a seguito di un accordo con Vodafone, per dotare i propri collaboratori di un iPad con i quali poter svolgere la propria attività e trasmettere in tempo reale tutta la documentazione necessaria a dare avvio al processo di quotazione del rischio e/o emissione della polizza; presentazione nel nuovo prodotto "Cherry on the bed" grazie al piazzamento presso i Lloyd's.

Tutto ciò deve essere valutato anche con riferimento al contesto di riferimento; sempre più importanza, infatti, stanno assumendo i social e il loro potenziale ad essere sfruttati come potente veicolo comunicazionale e di rafforzamento dell'immagine.

CONCLUSIONI

Come più volte detto la scelta dell'argomento dell'elaborato è stata principalmente dettata dall'esperienza professionale che ho avuto e che continuo ad avere con questa azienda. Andando a fondo però, ho voluto anche raccontare la storia di un'impresa italiana che, nonostante diverse difficoltà, ha saputo risollevarsi e trovare un modello di business che le permettesse non solo di sopravvivere, ma anche di riuscire ad essere nuovamente competitiva.

Trattandosi poi di un'organizzazione di modeste dimensioni, molti aspetti attinenti le decisioni del vertice hanno avuto scarsa formalizzazione. Da sempre gli studiosi hanno identificato nella transizione da un modello imprenditoriale ad uno maggiormente formalizzato, un passaggio critico per la sopravvivenza dell'impresa. Infatti molto spesso l'imprenditore non riesce ad avvertire la necessità di un cambiamento per far fronte alle contingenze esterne. Nonostante la voglia dell'imprenditore di riuscire a creare un'azienda fortemente qualificata in tutti i suoi livelli, un cambio culturale molto spesso viene percepito dai dipendenti stessi come un qualcosa di negativo, non riuscendo, quindi, ad ottenere il loro "sostegno", elemento fondamentale per una crescita sana dell'azienda.

Non è un caso che la riorganizzazione dell'ufficio amministrativo sia avvenuta senza problemi interni: risorse giovani, da poco entrate a far parte dell'organico aziendale e guidate da una manager che può vantare, tra tutte le sue esperienze, un passato lavorativo nella City nel settore del brokeraggio finanziario. È questo ciò che si intende con cambio culturale e *forma mentis* non ancorata ai confini nazionali. Come è facile immaginare, la nuova strutturazione dell'ufficio ha incontrato difficoltà nelle proprie relazioni con il resto dell'organizzazione, non abituata a vedersi richiedere costanti *feedback*, ad una contabilità allineata alle attività operative, ad una gestione accurata e precisa dei flussi provenienti dai clienti e di quelli in uscita verso le compagnie. È innegabile il supporto che AFC sta fornendo e continuerà a fornire alle decisioni strategiche e commerciali.

Non è mai troppo presto cercare soluzioni innovative per aggredire il mercato e strutturare un'azienda in grado di fare la differenza.

Il futuro inizia da oggi, un futuro in cui credere.

BIBLIOGRAFIA

Nicoletti P., Fontana F., *Impresa e responsabilità. L'esperienza delle società quotate*, Luiss University Press, 2012

Sacconi L., Fasano L., *L'Etica*, Tratto da "Manuale di Organizzazione Aziendale", vol.2, La progettazione organizzativa, UTET, Torino, 1997

Porter M., Kramer M.R., *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, 2006

Collis J. D., Montgomery A.C., Invernizzi G., Molteni M., *Corporate level strategy. Generare valore condiviso nelle imprese multibusiness*, McGraw-Hill, 2011

Daft R. L., *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, 2010

Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2009

Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2012

Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione, principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, 2008

Fabris G., *Societing, Il marketing nella società postmoderna*, EGEA, 2009

Smith A., *La ricchezza delle nazioni*, Londra, 1776

Carroll A.B., *In search of the moral manager*, Business Horizons, n°15, 1987

Rispoli M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna 2002

Sicca L., *La gestione strategica dell'impresa*, CEDAM, Padova, 1998

Ansoff I. H., *Strategies for diversification*, Harvard Business Review, 1957

Porter M., *La strategia competitiva*, Editrice Corporation, Bologna, 1997

Ferrucci L., *Strategie comparative e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli, 2013

Parretta E., *Controllo interno e assicurazioni. L'attività dell'internal auditor nel sistema di governo delle imprese assicuratrici*, Franco Angeli, 2007

Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 2009

Grant R. M., Jordan Judith, *Fondamenti di strategia*, Il Mulino, Milano, 2013

Pellicelli G., *Strategie d'impresa*, Egea, Milano 2005

Chandler A. D., *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge: MIT Press, 1962

James B. Q., *Strategies for change logical incrementalism*, R. D. Irwin, 1980

Andrews K. R., *The concept of corporate strategy*, Homewood, Illinois Irwin, 1971

Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino

Berretta Z. A., *Strategie e politica aziendale. Negli studi italiani ed internazionali*, Giuffrè, 1997

Cacciamani C., *Mercati ed intermediari assicurativi. Un confronto internazionale*, Egea Spa, Milano 2014

Infantino S., *Intermediario assicurativo e riassicurativo*, Edizioni Simone, Napoli 2016

Odepemko M., *Superare la crisi: Come far crescere la propria rete commerciale assicurativa*, Amazon GB, 2014

Cormio P., *La professione d'intermediario assicurativo*, Egea Spa, Milano, 2010

Odepemko M., Soave Giancarlo, *L'intermediario del futuro: vademecum*, Amazon GmbH, Lipsia, 2015

Odepemko M., *Il broker: ecco come cambia il modo di fare brokeraggio assicurativo*, Amazon GB, 2014.

Infantino S., Odepemko M., *Diventare un broker professionista*, 2014.

Ohmae K., *The mind of strategist*, Harmondsworth, Penguin, 1982 – trad. It, *Strategie creative*, Ipsoa, Milano, 1982

Walters D, Lancaster G, *Implementing value strategy through the value chain*, “Management Decision”, 2000

Sharp B, Dawes J., *What is differentiation and how does it work ?*, “Journal of Marketing Management”, 2001

Coase R, *The Nature of Firm*, “Economica”, 1937

Nacamulli R. C. D., *L'efficienza tra economia e organizzazione*. In: Nacamulli R. C. D., Rugiadini A., (a cura di), *Organizzazione e mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985

Abell D. F. *Defining the business. The starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, Prentice Hall – trad. Ita, *Business e scelte aziendali*, Ipsoa, Milano, 1984

Ansoff I. H., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965

Andersen T. J., *Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance*, “Long Range Planning”, 2000

Ansoff I. H., Declerck R. P., Hayes R. L., *From strategic planning to strategic management*, Wiley & Sons, New York, 1976

SITOGRAFIA

<https://www.lloyds.com/>

<http://www.aecunderwriting.it/>

<http://www.aiba.it/>

<http://www.ania.it/it/index.html>

http://www.ivass.it/ivass/impres_e_jsp/HomePage.jsp

<http://www.alliancegroup.eu/>

<http://www.allianceinsay.it/>

http://www.tuttocamere.it/files/camcom/1984_792.pdf

<http://www.fiass.it/index.php?/Intermediari-Assicurativi/Informazioni-per-gli-intermediari/Intermediari-Assicurativi-sezione-E-del-RUI.html>

<http://www.assine ws.it/>

<http://www.assiweb.net/>

<https://www.cine as.it/#>

<http://www.irsa.it/it/>

<http://www.ne ws papermilano.it/>

<http://www.snaser vice.it/>

<http://www.uea.it/>

<http://anapaweb.it/tag/unapass/>