

**Facoltà di Economia**

Tesi di laurea triennale in Economia Aziendale

Indirizzo: “Organizzazione Aziendale”

*Sistemi Organizzativi delle imprese di assicurazione:  
il caso “Gruppo Generali”*

Relatore

Prof. Maurizio Decastri

Laureando

Benoît Caldei

# Indice

Ringraziamenti	pag. 2
Prefazione	pag. 3
Introduzione	pag. 5
1. Le compagnie di assicurazione e il loro mercato	pag. 8
1.1. Nozione	pag. 8
1.1.1. L'impresa di assicurazione	pag. 8
1.1.2. Il contratto di assicurazione	pag. 9
1.1.3. A.N.I.A.	pag. 11
1.2. Principali aspetti gestionali	pag. 13
1.2.1. Ciclo produttivo inverso	pag. 13
1.2.2. La Gestione Patrimoniale	pag. 16
1.2.3. Gestione tecnico-assicurativa	pag. 21
1.2.3.1. Assunzione diretta	pag. 23
1.2.3.2. Assunzione indiretta	pag. 24
1.2.3.2.1. Riassicurazione	pag. 25
1.2.3.2.2. Retrocessione	pag. 28
1.2.3.2.3. Coassicurazione	pag. 28
1.3. Premessa: un mercato in continua evoluzione	pag. 30
1.4. Norme e Regolamentazione	pag. 37
1.5. Internet	pag. 43
1.5.1. Prima	pag. 44
1.5.2. Oggi	pag. 46
1.6. Modelli organizzativi interni. Strutture generali	pag. 48
2. Assicurazioni Generali.	pag. 51
2.1. Analisi della quota di mercato	pag. 51
2.1.1. Mercato italiano	pag. 52
2.1.2. Principali mercati esteri	pag. 53
2.2. Gruppo Generali: tante realtà sotto lo stesso marchio	pag. 56
2.3. Funzioni. Marketing, una nuova direttiva concorrenziale	pag. 60
2.4. Canali distributivi primari	pag. 64
2.4.1. Agenti in gestione libera	pag. 64
2.4.2. Bancassicurazione	pag. 65
2.4.3. Telefonia e Internet	pag. 67
2.5. Struttura divisionale: geografica, di settore e di mercato	pag. 69

2.6. Fattore dimensionale, aumento della complessità gestionale	pag. 72
2.6.1. Aumento potenza informativa	pag. 73
2.6.2. Socialità intergruppo	pag. 74
2.7. Risorse Umane	pag. 75
2.8. Conclusione. La critica di Algebris: modello di eccellenza	pag. 78
Riferimenti Bibliografici	pag. 82
Riferimenti Sitografici	pag. 85

## Ringraziamenti

E' mio desiderio innanzitutto ringraziare il Professor Maurizio Decastri per l'insegnamento prezioso durante il mio percorso di studi e per le ore dedicate alla mia tesi. Ringrazio inoltre anche il Dott. Paolo Spagnoletti e la Dott.sa Debora Tomasi per i consigli datimi nello scegliere il mio argomento di tesi. Intendo poi ringraziare le Generali Assicurazioni, con particolare attenzione alla disponibilità concessami del Dott. Salvatore Muto, nell'aiutarmi nella scelta e nel fornirmi di dati e testi indispensabili allo svolgimento del lavoro. Vorrei inoltre ringraziare Carlotta Costanzo e i miei coinquilini Emiliano Di Pardo e Francesco Buttino per i preziosi consigli datimi nella realizzazione della tesi e nella ricerca. Infine vorrei ringraziare tutta la mia famiglia, in particolare mio padre, per l'aiuto e il sostegno morale datomi durante tutti i tre anni di studio e per essermi stato vicino in ogni momento durante questo lavoro.

## Prefazione

**Dott. Salvatore Muto:** - (...) vedi caro Benoît, ciò che ci rende differenti e per un lato migliori di molte altre imprese è la nostra ... ehm ... chiamiamola ecletticità all'evoluzione del mondo esterno, del mercato ... -.

**Benoît Caldei:** - ... credo di non aver capito; mi scusi in che senso Dott. Muto?-.

**Dott. Salvatore Muto:** - Ora ti spiego. Siamo un'impresa assicuratrice che, nonostante tutte le difficoltà, cerca di rispecchiare nella sua organizzazione, nei suoi standard di affidabilità, nei suoi prodotti, quello che il mercato impone e richiede. Sin dai primordi, ha sempre saputo adattarsi gradualmente e costantemente, come una specie di bradisismo, ai cambiamenti dell'ambiente esterno, garantendo redditività, stabilità, sicurezza ed eticità a tutti gli stakeholder. Abbiamo fornito prova, non con "chiacchiere" ma con risultati sopra la media, nonostante la crisi, che le critiche fatteci ultimamente per lo stile di gestione e la composizione del management erano totalmente infondate (...)-.

Roma, Piazza Venezia, Uffici Assicurazioni Generali S.p.a. direzione Centro-Sud, Mercoledì 03 febbraio 2010.

Con questo spezzone di un dialogo avvenuto tra me e il Dott. Salvatore Muto, voglio introdurre l'argomento di questo elaborato.

Ciò che emerge dalle parole del Dott. Muto è una visione rosea della realtà delle assicurazioni Generali che assume tanto più valore, se si prende in considerazione la complessità dell'ambiente competitivo in cui quest'azienda opera.

Questa conversazione è stata lo spunto per la seguente riflessione:

*-Le Assicurazioni Generali hanno veramente un modello strutturale organizzativo e della gestione, plasmato ad “immagine e somiglianza” dell’ambiente esterno? E’ vero che ciò ha, in linea di massima sempre portato risultati positivi? L’immagine presentata da un soggetto operante all’interno delle Generali pecca di scarsa oggettività o si tratta di un modello di efficienza che costituisce una best practice nel panorama italiano e mondiale?-.*

Il seguente si propone di fornire una risposta a questi quesiti. Nel primo capitolo s’intende analizzare la realtà delle imprese assicurative in generale. Dopo aver definito i principali aspetti gestionali si procede all’analisi delle caratteristiche del mercato assicurativo, della sua regolamentazione e dell’evoluzione dei canali distributivi con l’avvento delle nuove tecnologie. Nel secondo capitolo si analizza il modello organizzativo del Gruppo Generali. L’analisi si focalizza sulle scelte strategiche e operative che ne hanno determinato il successo.

## Introduzione

Fin dalla creazione della terra, la storia stessa ci ha provato che il cambiamento è indispensabile per la sopravvivenza. Il primo esempio proviene dall'evoluzione umana: i primi uomini, gli australopitechi, sono vissuti circa quattro milioni d'anni fa. La loro comparsa si spiega con i cambiamenti climatici che avrebbero poi diradato le foreste e spinto i primati arboricoli all'evoluzione o all'estinzione. Questa evoluzione ha dato alla luce *l'homo habilis*, capace di costruire dei luoghi di riparo e alcuni primi utensili. Seguono *l'homo erectus*, il primo a usare il fuoco e *l'homo sapiens*.

Queste evoluzioni sono attribuite dagli scienziati a un adattamento della specie umana all'ambiente esterno mutevole. L'uomo ha dovuto dunque cambiare per sopravvivere.

Al polo opposto abbiamo l'estinzione dei dinosauri, attribuita dagli scienziati ad un cambiamento repentino e consistente del clima. In questo caso, i dinosauri non hanno saputo adattarsi. Questo ha comportato l'estinzione della specie.

Ciò che riscontriamo nelle specie animali, lo troviamo anche nelle organizzazioni. Basti pensare all'Olivetti, impresa leader del settore delle macchine da scrivere tra gli anni '60 e i '90; l'innovazione tecnologica e l'avvento del personal computer, hanno comportato uno stravolgimento sociale al quale l'azienda in questione non ha potuto/ saputo adattarsi. L'incapacità di reinventare se stessa, in accordo con l'innovazione ha sancito la sua scomparsa dal mercato.

Allo stesso modo il mercato automobilistico, prima con la robotizzazione della produzione, poi con la riscoperta della sensibilità ecologica del mercato, ha fatto una notevole scrematura dell'offerta; mentre alcuni marchi sono riusciti a superare periodo di crisi (come Chrysler dopo la crisi del 1992 o Renault dopo il quasi fallimento del 1995 o ancora Fiat in tempi molto più recenti), svariati altri come Allard, Alpine, Berliet, Delahaye, Triumph, Talbot ecc. sono

totalmente scomparsi dal mercato.

Si prenda adesso in considerazione un settore, come tutti gli altri, quello assicurativo, influenzato da cambiamenti umani e sociali. L'introduzione nel mondo del lavoro e dell'istruzione della donna, la struttura familiare totalmente cambiata, la maggiore necessità di spostamento, la caduta del muro di Berlino e la fine del comunismo, sono tutti fattori che hanno influenzato drasticamente i vari settori.

Anche il mercato assicurativo ha subito dei cambiamenti scanditi dall'avvento delle nuove tecnologie che hanno rivoluzionato il mondo; dall'ambito della comunicazione e dei trasporti a quello della medicina e dei sistemi informativi aziendali. Si pensi solo al fatto che il comparto RCAuto e veicoli marittimi, lacustri e fluviali nel 2003 rappresentava circa il 51% della raccolta premi del comparto danni. E se non ci fosse stato quell'estremo sviluppo dei mezzi di trasporto<sup>1</sup>? Oppure si pensi alla creazione di internet, del trading on-line o all'incremento del canale distributivo telefonico in particolare per il settore assicurativo.

La globalizzazione dell'economia, la creazione del mercato unico con libero scambio di beni e capitali, la creazione di accordi e istituzioni internazionali come il GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) che hanno facilitato gli scambi internazionali e la creazione di un nuovo modello economico più globale e competitivo, sono anche questi, fattori che hanno influenzato e imposto un adattamento delle organizzazioni.

Molte imprese hanno fallito o sofferto molto nel cambiamento e tuttora accade.

*“non esiste cosa più difficile da trattare, né più incerta nell'esito, né più pericolosa da gestire, dell'introduzione di nuove istituzioni.” (Niccolò*

---

<sup>1</sup> Fonte: [www.assinews.it](http://www.assinews.it)

*Macchiavelli*)<sup>2</sup>

Nel lavoro che segue, prima di procedere all'analisi del caso "*Assicurazioni Generali*", si passano in rassegna i caratteri statici e dinamici di un mercato assicurativo, di vitale e sociale importanza per l'economia di ogni stato. Un settore con tratti delineanti, caratteristiche ben definite e segnato da un mutamento costante e significativo.

Un mutamento che come detto in precedenza, è indispensabile che al tempo stesso rappresenta un limite ed un'opportunità per le imprese.

---

<sup>2</sup> Machiavelli N., *Il Principe e pagine dei Discorsi e delle Istorie*, a cura di Luigi Russo, XIII ed., Sansoni editore, Firenze 1967. Traduzione in Italiano moderno di Giuseppe Borghi

# 1 Le compagnie di assicurazione e il loro mercato

## 1.1 Nozione

### 1.1.1 L'impresa di assicurazione

*“Impresa che esercita professionalmente e in forma esclusiva l'attività assicurativa. L'impresa di assicurazione, grazie all'esercizio dell'attività su basi tecniche e al numero elevato di rischi assunti, è in grado di determinare con esattezza la probabilità del verificarsi di rischi determinati, ripartendone le conseguenze negative tra una pluralità di soggetti esposti al medesimo tipo di rischio. L'impresa di assicurazione incassa anticipatamente i premi dai clienti, li investe sui mercati finanziari ed immobiliari e trae dai premi e dai proventi degli investimenti le risorse per far fronte agli impegni assunti nei confronti degli assicurati.*

*L'impresa di assicurazione può esercitare la propria attività nella forma di società per azioni, di mutua assicuratrice o di società cooperativa a responsabilità limitata.”<sup>3</sup>*

Ecco il primo link che esce digitando il termine *-impresa di assicurazione-* nel web.

Al parlare di assicurazioni, subito si pensa al luogo comune del nostro agente di fiducia, che ci consiglia e ci permette di gestire al meglio gli imprevisti connessi al proprio stile di vita, alla propria attività o alla propria famiglia. Questo sì è una delle maggiori realtà del mercato assicurativo italiano, ma sicuramente è un concetto sbagliato. Un'impresa assicurativa è un'impresa il cui *core business* è quello dell'assunzione di una gran massa di rischi omogenei. Una delle sue peculiarità, è quella di poter essere paragonata ad una serie di scommesse che si basano sulla *Legge dei grandi numeri*<sup>4</sup> e su tavole statistiche (attuariali).

---

<sup>3</sup> Fonte: [www.ania.it](http://www.ania.it)

<sup>4</sup> Jakob Bernoulli: Teorema del limite centrale

Le imprese di assicurazione trasferiscono innanzitutto un determinato rischio patrimoniale dal soggetto assicurato all'assicuratore ed ancor più interessante, riescono, con la gestione del rischio secondo regole tecniche, alla neutralizzazione di questo tramite la sua redistribuzione sulla massa degli assicurati. Accollandosi il rischio medio per ogni singolo soggetto e grazie al pagamento di un congruo *premio* da parte del cliente (stabilito sulla base di statistiche attuariali), riescono a far sì che l'entità degli esborsi, corrisposti per gli eventi sfavorevoli effettivamente verificatisi, sia minore dell'ammontare della somma dei pagamenti percepiti.

Le imprese di assicurazione sono sempre state sottoposte ad un penetrante controllo pubblico, per il loro rilievo economico e sociale. Sono per cui sottoposte al controllo costante dell'ISVAP<sup>5</sup> che ne autorizza e vigila l'attività. Hanno l'obbligo di tenere particolari scritture contabili (*art.101 cod.ass.*), devono redigere bilanci consolidati di gruppo e costituire *riserve tecniche* particolari, per la salvaguardia degli assicurati dal rischio d'insolvenza.

### 1.1.2 Il contratto di assicurazione

La routine ha fatto sì che parlare di assicurazione implichi parlare dell'RCauto da pagare e del "tagliando" da apporre sul parabrezza della macchina. La realtà è ben altra. Col termine assicurazione, s'intendono quei tipi di contratti, che ci tutelano e proteggono contro un determinato avvenimento futuro ed incerto, solitamente dannoso per la nostra salute e il nostro patrimonio.

*Art.1882 cod.civ: L'assicurazione è il contratto col quale l'assicuratore, verso pagamento di un premio, si obbliga a rivalere l'assicurato, entro i limiti convenuti, del danno ad esso prodotto da un sinistro, ovvero a pagare un capitale o una rendita al verificarsi di un evento attinente alla vita umana.*

---

<sup>5</sup>Si veda cap. 1.4

I tipi di contratto assicurativo son due:

1. *Assicurazione contro danni*

2. *Assicurazioni sulla vita*<sup>6</sup>

Nel primo gruppo<sup>7</sup>, l'assicuratore si obbliga a corrispondere all'assicurato dell'equivalente patrimoniale di un danno provocato da un sinistro. Si basano principalmente sul *principio indennitario*, secondo il quale l'indennizzo non può superare in valore il danno sofferto. Questo, per evitare che questi contratti diventino di speculazione ed arricchimento.

I secondi<sup>8</sup> sono invece più liberi; il capitale o la rendita assicurati possono essere liberamente scelti tramite accordo tra le due parti. Sono contratti che si eseguono e concludono al verificarsi di un evento attinente alla vita umana.

Elementi essenziali di entrambi i contratti, sono rischio e premio. Il primo è condizione per l'esistenza e fondatezza logica del contratto che è nullo nel caso in cui il rischio non sia mai esistito o è cessato. Il secondo, è il corrispettivo dovuto all'assicuratore ed è composto dal premio puro, che è un corrispettivo quantificato del rischio calcolato secondo criteri matematici, più il compenso per il servizio reso (tecnicamente: caricamento).

Le parti di un contratto di assicurazione sono due: l'assicuratore che s'impegna a garantire l'intervento nel caso l'evento contro il quale ci si è assicurati si verifichi ed il cliente che s'impegna a pagare i premi corrispondenti al contratto. All'interno del contratto, si possono inoltre identificare altri soggetti oltre al contraente che ha stipulato la polizza e ne paga i premi:

- *Assicurato: il "portatore di rischio" (es. il proprietario di un'abitazione)*

---

<sup>6</sup> Adamo S., Di Cagno N., *L'economia delle aziende di assicurazione: amministrazione e controllo*, Giappicchelli, Torino, 1994.

<sup>7</sup>C.C.: Artt.1904-1918

<sup>8</sup>C.C.: Artt.1919-1927

- *Beneficiario: colui che beneficerà dell'eventuale prestazione patrimoniale*

soggetti che comunque possono coincidere nella stessa persona sia in parte che in toto.

Esistono inoltre alcuni contratti di assicurazione di natura obbligatoria<sup>9</sup>. E' il caso di quanto ha stabilito la legge n.990 del 24-12-1969 per:

- I veicoli a motore
- I natanti
- Gare e competizioni con veicoli a motore

### 1.1.3 A.N.I.A.

191 compagnie assicuratrici, ovvero il 92,1% del mercato assicurativo italiano in termini di premi<sup>10</sup>, fanno capo all'A.N.I.A. (*Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici*), associazione che le rappresenta in Italia, che ne tutela gli interessi e li coniuga a quelli delle istituzioni e del Paese in Generale per la costruzione di un modello di sviluppo sostenibile riconosciuto. Questa, oltre a svolgere un ruolo di lobby del mercato assicurativo, ne rappresenta pure un punto di appoggio statistico, fornendo dati aggiornati sia alle imprese di assicurazione, sia alle università che ai centri di ricerca.

È inoltre un ente che facilita dialogo tra compagnie e consumatori svolgendo attività quali:

- confronto con le associazioni dei consumatori e sviluppo di collaborazioni comuni

---

<sup>9</sup> Legge 24-12-1969, n.990

<sup>10</sup> Fonte: [www.ania.it](http://www.ania.it)

- informazioni ai consumatori sul servizio assicurativo
- diminuzione del contenzioso
- monitoraggio del grado di soddisfazione dei consumatori

## 1.2 Principali aspetti gestionali

Per poter parlare di *Gestione* nell'ambito delle imprese assicuratrici, è opportuno prima introdurre le modalità di svolgimento del loro ciclo produttivo.

### 1.2.1 Ciclo produttivo inverso

Aspetto che più distingue le imprese di assicurazione dalle altre è il così detto *Processo Produttivo Inverso*. Contrariamente alla tipica catena produttiva delle aziende, dove la manifestazione dei costi avviene prima di quella dei ricavi, peculiarità del settore assicurativo è che, in primis la compagnia incassa i premi ed in secondi, paga gli eventuali indennizzi. Questa particolarità permette alle imprese, la costante ed ingente presenza delle così dette riserve tecniche, che altro non sono che mezzi finanziari. Ciò, necessariamente implica una funzione di attenta gestione dell'investimento complementare alla semplice attività assicurativa: la *Gestione Patrimoniale*. Tramite l'attività in parola, ci si assicura che i premi riscossi siano ottimizzati come fonte di reddito dall'attimo in cui vengono percepiti, fino al momento in cui sia necessaria la liquidazione di eventuali prestazioni assicurative.



<sup>11</sup>Figura 1: La figura riporta un ordine schematizzato dei principali processi produttivi svolti all'interno di un'impresa di assicurazione. Notiamo che l'attività di liquidazione, fonte di costo principale, è posizionata dopo quella di assunzione, dove si manifestano i ricavi da premi.

Un'impresa industriale ha il limite alle vendite, laddove si esaurisce la capacità produttiva degli impianti<sup>12</sup> e delle risorse, a meno che si attuino nuovi investimenti che comportano un maggior fabbisogno finanziario e probabilmente nuovi costi connessi alla nuova fonte di finanziamento.

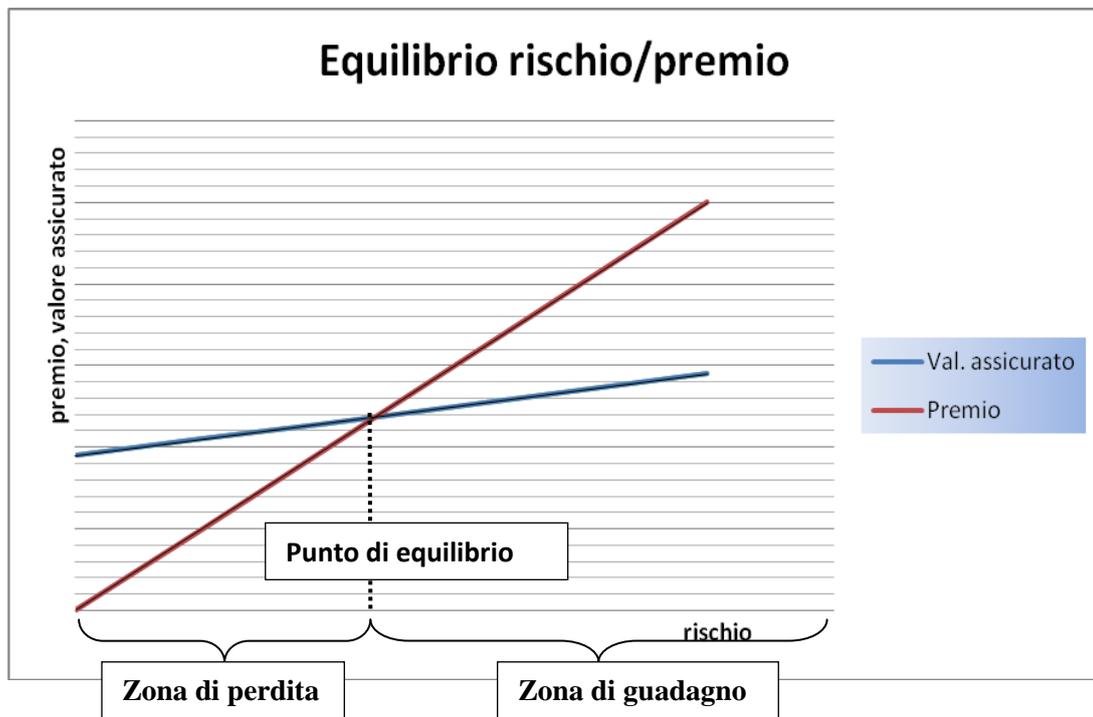
L'impresa di assicurazione, non producendo né beni né servizi tangibili, ma la protezione contro un rischio non è sottoposta ad un limite teorico di produzione<sup>13</sup>. Fin tanto che riesce: a ricavare valutazioni attendibili sul rischio degli eventi, a basarsi su un modello statistico di qualità e ad ottenere un corrispettivo premio maggiore o uguale al punto di equilibrio, sarà sempre profittevole, o al massimo uno "zero-sum game", lo stipulare un contratto. Inoltre, usufruendo di un ciclo produttivo inverso, l'impresa potrà aumentare la potenza produttiva senza l'apporto e l'alimentazione di nuovo capitale, né proprio né di terzi.

---

<sup>11</sup> Bellucci A., *Le imprese di assicurazione, profili gestionali, organizzativi e contabili*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2003, Pag. 102

<sup>12</sup> Non si tiene conto per semplicità di nessuna funzione di produzione e nemmeno della domanda di mercato

<sup>13</sup> Anche se un limite di capacità effettivo dei canali distributivi è presente nella misura in cui all'aumentare dei contratti servono più assunzioni, più costi di organizzazione, più investimenti in sistemi informativi ecc.



<sup>14</sup>Figura 2

Ulteriore caratteristica, derivante dal processo produttivo inverso, è il fatto che questo comporti un uso del capitale proprio differente.

All'interno di un'impresa industriale, il capitale proprio ha un ruolo fondamentale nel processo di produzione. In quella assicurativa no. Qui la fase di produzione è finanziata dagli stessi ricavi d'esercizio<sup>15</sup>. Il capitale proprio al contrario, assolve la funzione di garanzia per i clienti assicurati, andando a costituire un *asset* patrimoniale, indice di solidità e sicurezza.

<sup>14</sup> Il punto di equilibrio è il punto in cui si ha la situazione di zero-sum-game

<sup>15</sup> Costituiti dai premi, considerando voce di guadagno del processo produttivo inverso solo l'attività assicurativa e non quella di eventuali investimenti profittevoli

## 1.2.2 La Gestione Patrimoniale

Con il termine *Gestione Patrimoniale* per un'azienda assicuratrice, non ci si riferisce in particolare al servizio fornito ai clienti dell'amministrazione di patrimoni in titoli mobiliari o in quote di OICR<sup>16</sup>, ma s'intende l'attività d'investimento dei capitali derivanti dalla gestione assicurativa.

Il primo degli aspetti degli investimenti da analizzare è la tipologia:

- *Investimenti Immobiliari*: terreni e fabbricati destinati all'esercizio dell'impresa o a uso di terzi
- *Investimenti mobiliari*: si distinguono tra:
  - obbligazioni e titoli di stato, azioni o quote
  - titoli mobiliari emessi da società controllate, controllanti, consociate o altre imprese
- *Altri investimenti finanziari*:
  - finanziamenti ad imprese controllate, controllanti, consociate o altre imprese
  - quote in fondi comuni d'investimento
  - depositi presso enti creditizi
  - altri impieghi finanziari

Il secondo è l'intento che le imprese hanno, che non è solo quello di redditività.

S'intraprendono due tipi d'investimenti:

1. dovuti a leggi su investimenti obbligatori a fronte d'impegni presi nei confronti degli assicurati

---

<sup>16</sup>Servizio comunque fornito da alcune imprese assicuratrici tramite società collegate. OICR: *Organismi Di Investimento Collettivo Del Risparmio*

- investimenti liberi, decisi ed attuati in base a considerazioni interne all'azienda<sup>17</sup>

A loro volta, i secondi si distinguono in base alla loro funzione e finalità:

- potenziamento ed ampliamento struttura e stabilità patrimoniale dell'impresa
- scopi reddituali
- garanzia verso gli assicurati di solvibilità per indennizzo
- immagine di solvibilità e solidità verso il mercato di potenziali clienti e investitori

Gli investimenti vincolati da legge invece, sono obbligatori in quanto copertura per la nascita di passività assicurative. Questi, rappresentano la voce “prudenziale” all'attivo, in corrispondenza di una voce di rischio sorta al passivo, con la stipulazione di una polizza. Di conseguenza vanno a costituire la principale garanzia verso la massa dei clienti assicurati e devono rispondere alle seguenti esigenze:

- liquidità
- redditività
- sicurezza
- congruenza finanziaria
- diversificazione

**Liquidità:** con questa caratteristica s'intende la qualità dell'investimento di essere più o meno velocemente monetizzabile in previsione degli indennizzi.

**Redditività:** il vantaggio del mantenimento di un attivo redditizio.

---

<sup>17</sup> Lusvarghi V., *La gestione dell'impresa di assicurazione*, Cedam, Padova, 1990.

**Sicurezza:** adeguata combinazione rischio-rendimento dell'attività che preservi o aumenti il valore dell'azienda

**Congruenza finanziaria:** gli investimenti devono riflettere e soddisfare la congruenza tra le necessità finanziarie e le possibilità di finanziamento<sup>18</sup>.

**Diversificazione:** tramite la diversificazione degli investimenti si minimizza il rischio sistematico<sup>19</sup>.

Quest'ultimo è un punto che nella storia economica ha spesso suscitato perplessità riguardo alla sua utilità nei confronti degli azionisti. Il suo dubbio vantaggio è dato dal fatto che l'azionista da solo può diversificare il proprio portafoglio azionario e da solo può minimizzare il rischio di default sistematico. In questo caso però l'esigenza di diversificazione degli investimenti è dovuta alla tutela della copertura dei rischi degli assicurati contro il rischio specifico.

Esigenze di tutela dell'assicurato hanno imposto limiti quali - quantitativi delle attività ammesse a copertura delle riserve tecniche:

RAMO VITA	RAMO DANNI
-----------	------------

<sup>18</sup>Fonte: [www.econ.uniurb.it](http://www.econ.uniurb.it)

<sup>19</sup> Brealey R.A., Myers S.C., Allen F. e Sandri S., *Principi di Finanza Aziendale*, Quinta edizione, Milano, McGraw-Hill, 2007, pag 164-167.

Il rischio generale cui un'azienda è sottoposta è costituita da: *Rischio Sistematico + Rischio Specifico*. Il rischio sistematico è quello connesso all'andamento del mercato generale e alla sua possibilità di default. Questo non è annullabile.

Il rischio specifico è quello collegato alla possibilità di fallimento del settore in cui l'impresa opera. E' eliminabile tramite la tecnica della diversificazione:

considerate due attività A e B con rendimenti rispettivi  $R_1$  ed  $R_2$  e  $\sigma_1^2$ ,  $\sigma_2^2$  le varianze dei loro rendimenti (la varianza misura la dispersione del rendimento attorno al suo valore atteso). Il rendimento medio del portafoglio costituito dalle due attività sarà  $R = \omega * R_1 + (1 - \omega) * R_2$  con  $\omega$  = la frazione del valore del portafoglio, investita nel titolo A. La varianza del rendimento del portafoglio sarà uguale a:

$$\sigma_o^2 = \omega^2 \sigma_1^2 + (1 - \omega)^2 \sigma_2^2 + 2\rho\omega(1 - \omega)\sigma_1\sigma_2$$
, con  $\rho$  = covarianza (indice della concordanza o discordanza delle variazioni tra i due titoli)

(cfr. Borra S. e Di Ciaccio A., *Statistica, metodologie per le scienze economiche e sociali*, Milano, McGraw-Hill, 2004, pag 142).

La varianza del portafoglio è matematicamente dimostrato che è più bassa di quella dei titoli e tende a 0 per  $n$  = numero di titoli che compongono il portafoglio che tende a infinito.

<p>3. Titoli di debito e assimilati (con il limite del 20% per i pronti c/termine e del 10% per le cambiali finanziarie e le accettazioni bancarie) fino al 100%</p> <p>4. Mutui e prestiti fruttiferi garantiti, fino al 20%</p> <p>5. Azioni e assimilati (con il limite del 3% per i warrant quotati e del 5% per i fondi chiusi) fino al 35%</p> <p>6. Comparto immobiliare fino al 40%</p> <p>7. Crediti ed altri attivi fino al 25%</p> <p>8. Depositi bancari e assimilati, fino al 15%</p> <p>9. Altre categorie, devono essere appositamente autorizzate dall'ISVAP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titoli di debito e assimilati (con il limite del 20% per i pronti c/termine e del 10% per le cambiali finanziarie e le accettazioni bancarie) fino al 85%.</li> <li>• Mutui e prestiti fruttiferi garantiti, fino al 20%</li> <li>• Azioni e assimilati (con il limite del 3% per i warrant quotati e del 5% per i fondi chiusi) fino al 25%</li> <li>• Comparto immobiliare, fino al 40%</li> <li>• Crediti e altri attivi fino al 25%</li> <li>• Depositi bancari e assimilati, fino al 5%</li> <li>• Altre categorie, devono essere appositamente autorizzate dall'ISVAP</li> </ul>
--	---

<sup>20</sup>Figura 3

Tuttavia, vediamo (figura4) che gli investimenti in generale di tutte le compagnie di assicurazione iscritte all'ANIA, hanno rapporti quantitativi ben diversi rispetto ai limiti stabiliti.

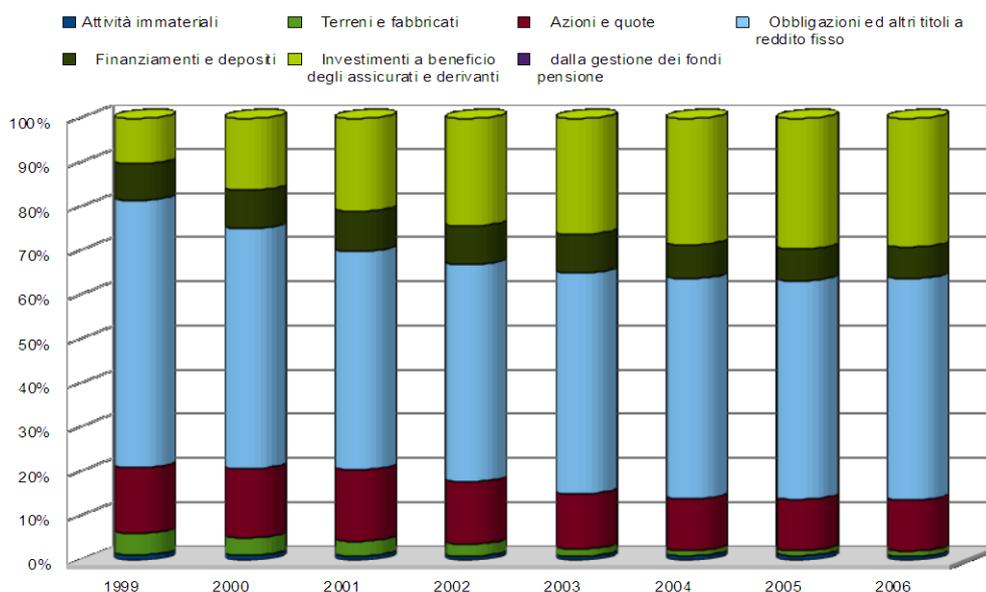
Si nota una netta prevalenza degli investimenti in *obbligazioni ed altri titoli a reddito fisso* e, secondi, investimenti *a beneficio degli assicurati e derivanti (per derivanti s'intende l'eventuale beneficiario)*.

Ciò rispecchia perfettamente tutto ciò sopra detto:

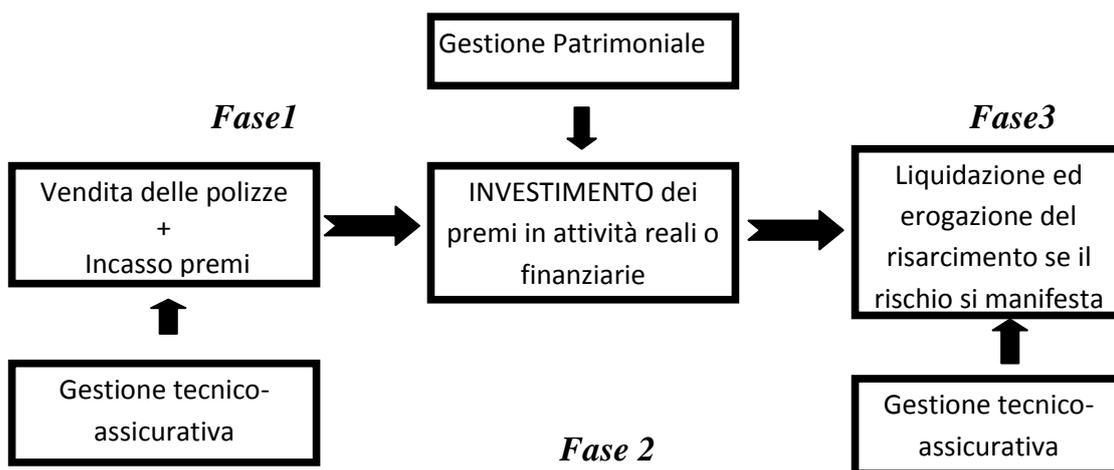
1. i primi sono un indice di gestione prudentiale dell'investimento con titoli la cui caratteristica preminente è il rendimento fisso. Investimenti perciò che sacrificano un po' la redditività per minimizzare la volatilità

<sup>20</sup>Fonte: [www.unimc.it](http://www.unimc.it), ai sensi dell'art. 31, comma 2, del decreto legislativo 17 marzo 1995, n.174

2. i secondi invece rispecchiano il fine ultimo della tutela dell'assicurato, del suo investimento e della copertura del suo rischio.



<sup>21</sup>Figura 4: grafico qualitativo sugli investimenti svolti dal comparto assicurativo italiano (rielaborazione ISTAT).



<sup>22</sup>Figura 5: lo schema raffigura l'esplicarsi delle fasi del processo gestionale di un'azienda di assicurativa.

Gli investimenti sono fatti secondo principi di riallocazione ottima delle ricchezze raccolte e perseguendo una ragionevole combinazione di rischio-rendimento nei confronti della clientela e per il mantenimento degli attivi di proprietà. Tale attività costituisce un completamento della gestione tecnico-assicurativa.

<sup>21</sup>Fonte: [www.ania.it](http://www.ania.it)

<sup>22</sup>Fonte: [www.unipg.it](http://www.unipg.it)

### 1.2.3 Gestione tecnico-assicurativa

*“Il risultato della gestione assicurativa, nella prassi del settore, viene considerato l’indicatore primario della capacità reddituale dell’impresa. Infatti, questa misura esprime direttamente il grado di successo con cui sono state impiegate le capacità tecnologiche assicurative in tutte le diverse forme. Tale risultato costituisce, inoltre, la modalità di raffronto comparato privilegiata dalle imprese assicurative, in quanto non tiene conto né della struttura né dei risultati dell’attività patrimoniale che, com’è noto, sono meno collegabili alle decisioni di gestione corrente, ma funzione anche di altri aspetti meno omogenei, quali l’anzianità della compagnia, la stabilità della proprietà, le politiche di bilancio, il livello di capitalizzazione.”<sup>23</sup>*

Il *core business* di un’impresa di assicurazione, è quello che dà vita alla gestione tecnico-assicurativa. Questo attiene particolarmente alla copertura dei rischi assunti per conto della propria clientela. Ogni contratto si apre con un ricavo e all’eventualità si chiude con un costo. Perciò questa costituisce l’inizio e la fine del ciclo produttivo delle imprese in parola: inizia nel momento in cui, intermediari indipendenti o il personale prende contatto con i clienti, continua poi con l’assunzione del rischio, con la gestione del portafoglio<sup>24</sup> e si conclude con l’eventuale liquidazione del sinistro.

E’ qui, all’inizio di questa gestione che si applica la “legge dei grandi numeri”, con l’assunzione di una grande massa di rischi diversificati per persona, geograficamente ecc., si può con un margine di errore che tende a zero per i rischi assunti che tendono ad infinito, prevedere quasi con certezza il numero di sinistri da risarcire.

---

<sup>23</sup>Pezzino G., *Ruolo e struttura dei meccanismi di programmazione e controllo*, Egea, Milano, 1990, pag.342.

<sup>24</sup> Essendo contratti a tempo, possono subire delle variazioni dovute a cambiamenti normativi, dell’ambiente macroeconomico o semplicemente delle modalità di svolgimento delle rispettive prestazioni.

Tuttavia risulta difficile poter parlare di gestione tecnico-assicurativa senza poter scindere questa nei due profili caratteristici che sono: gestione del ramo danni e gestione del ramo vita. Sono due SBU (*Strategic Business Unit*)<sup>25</sup> così differenti tra loro che risulta paradossale descriverle come un tutt'uno. Il ramo vita, oltre al carattere previdenziale, ha rispetto all'altro, un database statistico molto più ampio e di conseguente più attendibile, mentre il ramo danni, nasce dall'esigenza di trasferire un rischio, ha carattere indennitario e comporta un rischio più ampio per la società che deve basarsi su valutazioni dell'-*alea*- più azzardate ma ovviamente controbilanciate da un premio proporzionalmente più alto. Tuttavia la legislazione italiana ha concesso la scelta alle imprese operanti in Italia, tra ramo danni, ramo vita o entrambi purché sottostiano a determinati vincoli normativi<sup>26</sup>.

L'assunzione avviene in due modi:

- Diretto
- Indiretto

---

<sup>25</sup> “ (...) ovvero una delle sue dimensioni più critiche per la competitività(...)” cit. Fontana F. e Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw Hill, 2009, pag 221

<sup>26</sup>De Pascalis A.R, *L'attività di vigilanza sulle imprese di assicurazione in Manuale di gestione assicurativa*, a cura di Vincenzini M, Padova, Cedam, 1999, pag 220.

E' obbligatorio, nel caso si esercitino i due rami congiuntamente, tenere una gestione ed una contabilità separata; è una scelta giustificata dalla differente natura dei due, in termini di finalità e caratteristiche gestionali. Per le imprese autorizzate ad operare in seguito al recepimento delle Direttive comunitarie, dopo il 15-03-1979 vige il principio di specializzazione dei rami. Per quelle che già svolgevano entrambe le funzioni, è consentito il proseguimento dell'esercizio congiunto purché si separino gestioni finanziarie e patrimoniali.

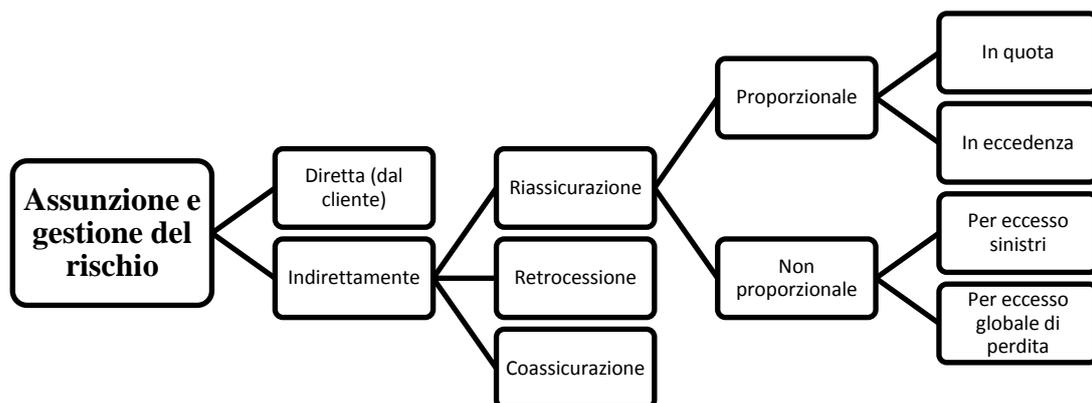


Figura 6<sup>27</sup>: Assunzione e gestione del rischio: attività tecnico-assicurative

### 1.2.3.1 Assunzione Diretta

Business principale delle imprese, è di solito preceduta da attività di *pre-vendita* quali la ricerca del cliente, la valutazione del rischio e quant'altro ottimizzi e permetta l'assunzione dei rischi. E' il caso in cui l'impresa stipula il contratto col cliente finale, ne incassa il premio e risarcisce l'assicurato nel caso si verifichi l'evento.

S'innesca in ognuno dei casi un sistema molto più complesso di quello che può sembrare poiché:

*-esso non consiste solo nel pagamento di una somma di denaro ad un determinato soggetto al verificarsi di un dato evento futuro incerto (rischio), dietro versamento di un contributo o di un premio da parte del soggetto assicurato: si tratta di sostituire, nella sopportazione del rischio, a un singolo soggetto una massa di soggetti sottoposti allo stesso rischio, raccogliendo, attraverso premi o contributi, le somme che, gestite secondo le norme della*

<sup>27</sup> Di Mascio A., *Le imprese di assicurazione, il nuovo modello di gestione*, Milano, Egea, 2001, pag 51

*tecnica assicurativa, servono a garantire meglio i pagamenti degli aventi diritto*<sup>28</sup>

### 1.2.3.2 Assunzione Indiretta<sup>29</sup>

Si distingue in tre tipi (si veda figura 6). Permettono di dimensionare e mantenere nel tempo un portafoglio di contratti sufficientemente ampio ed omogeneo, qualitativamente e quantitativamente. Si vuole garantire così un soddisfacente risultato tecnico in cui, livello di sinistrosità e distribuzione dei rischi si bilancino perfettamente. Tali contratti sono leve molto efficaci per equilibrare le esposizioni al rischio attraverso la ripartizione e la frammentazione dei rischi.

#### 1.2.3.2.1 Riassicurazione<sup>30</sup>

Con il termine *riassicurazione*, s'intende quella tecnica di gestione del rischio con la quale un'impresa di assicurazione cede ad altri quella parte del rischio da sostenere, che eccede il punto di equilibrio desiderato. Questo è dato dal – *rischio di pieno di conservazione*- ovvero la parte di rischio che la compagnia è disposta ad assumersi considerata la sua struttura finanziaria e patrimoniale o la sua possibilità di rovina.

---

<sup>28</sup> G.Bean, *Il conto del risultato economico dell'impresa di assicurazione nella sua struttura formale e sostanziale*, Trieste, Del Bianco, 1978

<sup>29</sup> “Nei loro svolgimenti i processi di assunzione devono quindi tenere conto della composizione del portafoglio esistente e mirare al mantenimento della sua relativa stabilità, anche alla luce dei processi che si prevede di attuare in futuro. L'indice espressivo del modo nel quale gli obbiettivi innanzi indicati sono stati raggiunti è da individuarsi nel grado di aleatorietà del portafoglio della particolare impresa di assicurazione in un dato momento.” Cit. Selleri L., *Impresa di assicurazione e strategia del valore*, Etas, 2003, pag 12.

<sup>30</sup> C.C. art. 1928 e Codice delle Assicurazioni Private: D. Lgs n.209/2005, Titolo VI, artt.62-67.

Si tratta di un settore chiave della finanza mondiale, basti pensare che Warren Buffet uno degli uomini più ricchi del pianeta è un riassicuratore con un patrimonio personale stimato di \$60miliardi. All'inizio del 2008 ha salvato i mercati mondiali in piena crisi sub prime, riassicurando le società che assicurano i bond per 800miliardi. Stesso tipo di soluzione si è trovata in seguito al grande terremoto di San Francisco del 1906 o in seguito all'attacco del World Trade Center dell'11 settembre 2001. Possiamo quindi ben vedere la funzione stabilizzatrice del settore.

I matematici Powers e Shubik<sup>31</sup> hanno stimato usando come modello la teoria dei giochi, che per un sistema economico equilibrato servono un numero di riassicuratori pari alla radice quadrata del numero di assicuratori.

Una prima classificazione della riassicurazione viene fatta sulla base della posizione delle compagnie sul contratto.

1. *Riassicurazione Passiva*: l'assicuratore (cedente), per ridurre la sua instabilità cede una parte del rischio ad un altro assicuratore (cessionario). E' paradossale e ci si chiede: perché la compagnia ha assunto questo rischio se poi vuole cederlo?

La risposta viene dal fatto che ci sono contratti che hanno una forte influenza sotto il profilo marketing e anche se il rischio sopportato è alto, questa tecnica permette di salvaguardarsi da un'elevata esposizione/rischiosità del portafoglio premi globale<sup>32</sup>.

2. *Riassicurazione Attiva*: specularmente questa si ha quando l'assicuratore cessionario, per incrementare il suo portafoglio premi, si assume una parte del rischio che un altro assicuratore cedente vuole dismettere dal suo passivo. Questa consente di acquisire una massa di affari senza la necessità di disporre di un'ampia rete distributiva, sviluppata territorialmente in modo capillare per l'acquisizione di nuovi contratti nel mercato.

---

<sup>31</sup>Powers M., Shubik M. e Yao S., 1998. "Insurance market games: Scale effects and public policy," Journal of Economics, Springer, vol. 67(2), pag 109-134

<sup>32</sup> Di Mascio A., *Le imprese di assicurazione, il nuovo modello di gestione*, Milano, Egea, 2001, pag 50

Seconda dimensione della riassicurazione è il principio d'indennizzo:

*-Riassicurazione Proporzionale:* qui si distinguono a sua volta due tipologie

1. Proporzionale in quota: la compagnia cede, indipendentemente dal loro ammontare, una medesima percentuale dei contratti stipulati in uno o più rami
2. Proporzionale in eccedenza: la compagnia stabilirà in primis qual è il limite massimo di rischio che è disposta ad assumersi per ogni ramo, ed in secondi cederà alla cessionaria la parte eccedente questo limite.

*-Riassicurazione non Proporzionale:* anche qui ne abbiamo due tipi

1. Non proporzionale per eccesso sinistri (excess loss): come stabilito nel contratto, l'impresa riassicuratrice, interviene solo nel momento in cui l'evento assicurato si verifichi, ed il suo ammontare supera quello prefissato.
2. Non proporzionale per eccesso globale di perdita (stop loss): il riassicuratore viene coinvolto solo per quella parte di perdita che il cedente subisce oltre un ammontare predeterminato. Qui il contratto fa sempre riferimento al danno, solo che a differenza dell'*excess loss* il contratto riguarda, non ogni sinistro, ma la globalità dei danni che possono interessare l'impresa cedente in un dato periodo di tempo.

<i>Premi del lavoro indiretto italiano ed estero</i>			
<b>Intero mercato</b>			
<b>Anno</b>	<b>(milioni di euro)</b>	<b>var. %</b>	<b>% sul totale premi diretti e indiretti</b>
<b>1997</b>	5.215	6,70%	11,00%
<b>1998</b>	5.233	0,30%	9,30%
<b>1999</b>	4.678	-10,60%	7,00%
<b>2000</b>	5.401	15,50%	7,40%
<b>2001</b>	5.461	1,10%	6,70%
<b>2002</b>	5.683	4,10%	6,10%
<b>2003</b>	5.934	4,40%	5,80%
<b>2004</b>	5.389	-9,20%	5,10%
<b>2005</b>	5.048	-8,00%	4,40%

<b>2006</b>	6.181	22,40%	5,50%
<b>Premi indiretti dei riassicuratori professionali</b>			
<b>1997</b>	1.729	8,50%	33,20%
<b>1998</b>	1.835	6,20%	35,10%
<b>1999</b>	1.669	-9,10%	35,70%
<b>2000</b>	2.025	21,30%	37,50%
<b>2001</b>	1.891	-6,60%	34,60%
<b>2002</b>	2.171	14,80%	38,20%
<b>2003</b>	1.828	-15,80%	30,80%
<b>2004</b>	1.760	-3,70%	32,70%
<b>2005</b>	1.647	-11,30%	32,60%
<b>2006</b>	1.506	-8,60%	24,40%

Figura 7 e 8<sup>33</sup>

### 1.2.3.2.2 Retrocessione<sup>34</sup>

E' un'attività che è svolta tra due riassicuratori. Anche questa può essere classificata in attiva e passiva.

1. Retrocessione attiva: una compagnia si accolla una quota di rischio da un'altra, che a sua volta l'ha assunto da un'altra impresa con un precedente contratto di riassicurazione.
2. Retrocessione passiva: questo è il caso opposto, visto cioè dal punto di vista della compagnia che ha ceduto la quota di rischio riassicurata in precedenza. Coincide qui la figura di riassicuratore attivo e retrocessionario passivo.

### 1.2.3.2.3 Coassicurazione

<sup>33</sup> Fonte: [www.irsa.it](http://www.irsa.it) (Istituto ricerca e sviluppo delle assicurazioni)

<sup>34</sup> Codice delle Assicurazioni Private: D. Lgs n.209/2005, Titolo VI, art.66

*“Qualora la medesima assicurazione o l'assicurazione di rischi relativi alle stesse cose sia ripartita tra più assicuratori per quote determinate, ciascun assicuratore è tenuto al pagamento dell'indennità assicurata soltanto in proporzione della rispettiva quota, anche se unico e il contratto sottoscritto da tutti gli assicuratori.”*<sup>35</sup>

Con quest'attività si ripartisce il rischio assicurativo in più quote, che vengono poi assunte da più compagnie. Ciascuna si assume e risponderà solo per la sua quota e non c'è responsabilità solidale se una è insolvente. Ovviamente, data la non-solidarietà delle compagnie nella responsabilità, l'assicurato si riserva di esercitare un diritto di gradimento verso gli assicuratori propostigli dalla delegataria.

Solo le imprese *delegatarie* terranno i contatti con i clienti, senza però sostituirsi alle altre nella responsabilità verso il cliente, ma solo nell'ordinaria amministrazione e gestione del cliente. Solitamente è quella che è stata contattata dal cliente e quella che si assume la maggior parte del rischio.

Il contratto di coassicurazione può applicarsi ad un solo affare<sup>36</sup> e di fronte a rischi di notevoli dimensioni, piuttosto che il coinvolgimento di tante compagnie nel contratto e un appesantimento procedurale, si preferisce ricorrere al contratto di riassicurazione del rischio.

La valenza più importante della coassicurazione attiene alla funzione marketing. Consentendo lo sviluppo di rapporti di collaborazione tra le aziende e permettendo anche ad imprese assicuratrici di dimensioni minori di partecipare ad affari di valore rilevante, costituisce una forte spinta alla promozione commerciale.

---

<sup>35</sup> C.C.: Art. 1911 e D. Lgs. 15-01-1992, n. 49

<sup>36</sup> In realtà si può applicare anche su accordi volontari a carattere pluriennale tra le imprese, però ciò presenta limiti e appesantimenti procedurali

*“Tecnicamente la coassicurazione serve anche a risolvere diversi problemi: ad evitare l'exasperazione della concorrenza, a fare sì che un assicuratore non oltrepassi l'esposizione massima che si è imposto.”<sup>37</sup>*

---

<sup>37</sup> Fonte: [www.generali.it](http://www.generali.it)

### 1.3 Premessa: Un mercato in continua evoluzione

Il mercato assicurativo nasce e trova fondatezza nell'esigenza insita fin dai primordi delle civiltà nella persona umana, di preoccuparsi del futuro. Effetto di ciò, è la volontà dello scaricamento di tutta o almeno una parte della tensione che ciò provoca e dell'inquietudine che si possa venire danneggiati in un periodo seguente.

La forma moderna del mercato assicurativo trova i suoi primordi, nell'Inghilterra vittoriana, nei commerci navali con le colonie oltremare, dove questa, era fortemente attiva.

Tuttavia i primi prototipi di contratto assicurativo, si trovano nell'epoca degli antichi Greci, dove, con stipulazione accessoria, in contratti qualunque si prevedeva lo spostamento del rischio normalmente attribuito ad uno dei contraenti.

Addirittura con i navigatori fenici, ancor prima della civiltà ellenica, si trovano dei concetti, che si basano su concetti, idee e principi che richiamano il contratto assicurativo.

In Italia invece si ritrovano i primi segnali della nascita di un mercato assicurativo, nel fiorente periodo mercantile dell'Italia rinascimentale o del tardo medioevo.<sup>38</sup>

Come possiamo vedere la natura dell'assicurazione nasce lì dove era presente un forte rischio; dobbiamo pensare al commercio di una volta come qualcosa di estremamente aleatorio, che si svolgeva per terra o per mare e che era costantemente sottoposto a minacce umane o naturali.

Descrivere il cammino e le tappe del mercato assicurativo per intero non è per niente semplice; questo perché, soprattutto negli ultimi cinquant'anni, andando di pari passo con i tempi, il mercato si è evoluto con una rapidità disarmante, dovendosi adattare, sempre in tempi brevissimi, ad un ambiente macro e

---

<sup>38</sup> Di Giandomenico G. e Riccio D., *I contratti aleatori*, Torino, Giappichelli, 2005

microeconomico, tecnologico, umano, sociale e normativo, estremamente mutevole.

A metà del ventesimo secolo, per esempio, si assisteva ad una situazione in cui l'impresa assicuratrice, poco differiva da un istituto paragonativo. Prevalentemente, svolgeva un ruolo di soddisfacimento dei bisogni sociali primari di aziende e privati<sup>39</sup>. L'ambiente in cui operava era caratterizzato da cogenti regole, che ne preservavano il carattere esclusivo e ne garantivano la redditività, costituendo un mercato protetto, che portava enormi ricchezze.

Dalla fine degli anni 50', si è assistito all'evolversi verso una seconda "era" del mercato; si nota un sensibile progresso in una direzione più privatistica dell'attività assicuratrice nonostante l'ancora opprimente sistema normativo che ne restringeva l'azione. Questa visione si è protratta fino agli inizi degli anni novanta; un altro notevole "break" c'è stato dagli anni settanta in poi, dove si è iniziato a capire, l'importanza di fornire prodotti e servizi *-customer oriented-*<sup>40</sup>.

Con la sempre più grande integrazione di un mercato comunitario e soprattutto a partire dalla creazione dell'unione europea con il trattato di Maastricht del 1992, le libertà di movimento di merci, servizi, persone e capitali, hanno creato uno spazio economico con un enorme potenziale aggiunto per il mercato assicurativo. Ivi, all'inizio del primo decennio del ventunesimo secolo, prima della recente entrata dei paesi dell'est nell'Unione Europea, operavano quasi 5000 imprese assicuratrici, che offrivano prodotti a 380milioni di cittadini.

Un bacino di clienti e concorrenti così ampio si è espresso nella necessità, per paesi come l'Italia e altri tra i poli economici europei, di una rivoluzione di stampo normativo, allargando l'ambito di competenza che ancora era strettamente nazionale ad una visione più allargata, con confini ben oltre quelli del proprio mercato; così d'altronde è stato. Si è trattato di una spinta

---

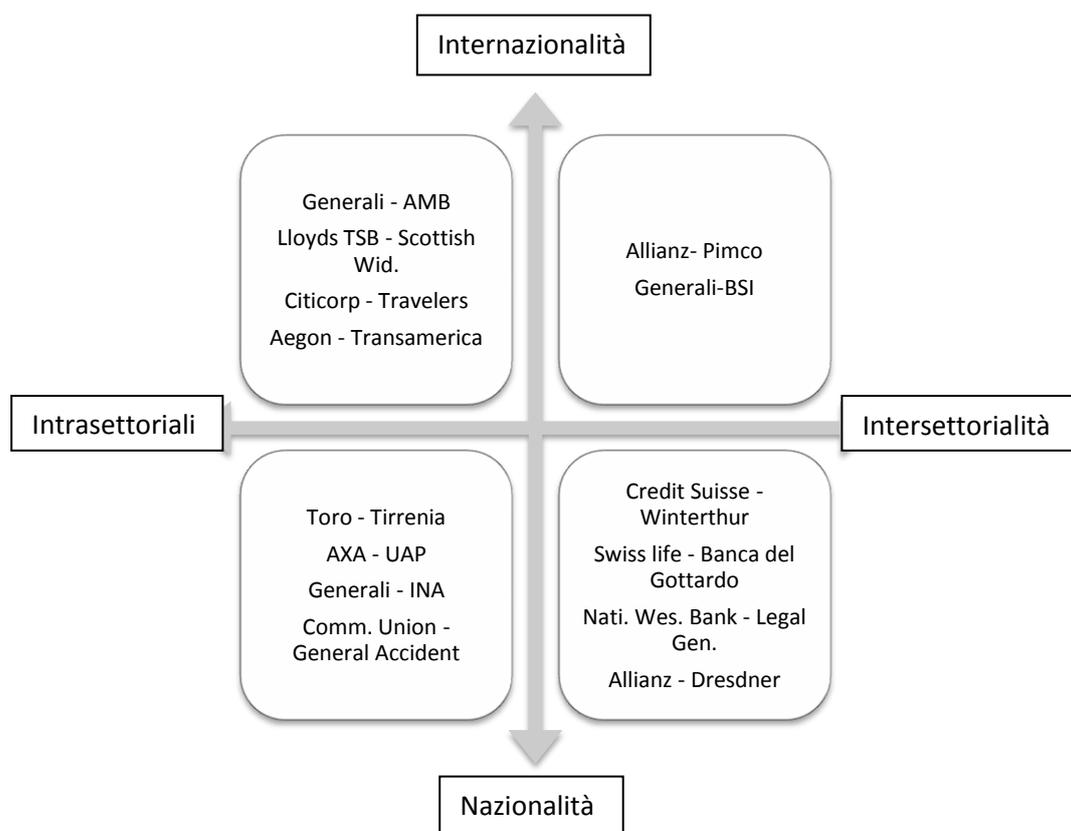
<sup>39</sup> Coviello A. e Pellicano M., *La gestione del marketing nelle imprese assicuratrici*, Padova, CEDAM, 1999

<sup>40</sup> DP ANALISI FINANZIARIA, KPMG, *Il mercato assicurativo italiano*, Milano, Milano Finanza Ed. 1997

all'evoluzione normativa, non tanto promossa dai governi, quanto maggiormente da parte dell'Europa.

L'internazionalizzazione e la globalizzazione dei mercati, oltre ad una deregulation a livello nazionale per una maggiore libertà di azione, ha portato cambiamenti importanti nella gestione delle imprese assicuratrici, che si sono trovate di fronte ad una riduzione dei margini di guadagno, dovuti all'entrata di una moltitudine di concorrenti che hanno obbligato l'utilizzo della leva del prezzo per rendere i propri contratti più appetibili. Questo fenomeno, per necessità di sopravvivenza, e per un maggiore sfruttamento delle economie di scala e delle sinergie, ha dato il via ad un forte processo di concentrazione del mercato assicurativo e alla creazione di alleanze. Risultato è, un mercato sovranazionale dominato da pochi grandi gruppi assicurativi, che riescono a fornire una vasta gamma di prodotti/servizi, innovativi e soprattutto a prezzi sempre più competitivi. Alleanze ed acquisizioni che si svolgono sulle dimensioni dell'intrasettorialità, intersettorialità, nazionalità e internazionalità. Sei sono gli step che possiamo individuare in questo processo che si estende su direttive dimensionali, settoriali e dei mercati:

1. Raggruppamento d'impresе di piccola o media dimensione dello stesso settore (primi anni '90.)
2. Raggruppamento d'impresе maggiori nell'ambito dello stesso settore (prima metà anni '90)
3. Accordi partecipativi tra impresе di maggiore rilevanza dei diversi mercati internazionali e diversificazione internazionale (seconda metà anni '90)
4. Raggruppamento tra le grandi impresе finanziarie internazionali
5. Accordi partecipativi tra le grandi impresе dei diversi mercati e settori (quali banche, assets management e compagnie assicurative) (ultimo triennio degli anni '90)
6. Raggruppamento tra le maggiori impresе delle impresе internazionali e di settori differenti (fine anni '90 e ancora oggi)



**Figura9<sup>41</sup>: Le operazioni di Mergers & Acquisitions nel settore assicurativo. All'aumentare d'intersectorialità e d'internazionalità, aumenta la complessità delle operazioni.**

Allora, esistevano ancora enormi freni, che rallentavano il meccanismo di sviluppo del mercato assicurativo europeo ma soprattutto italiano; oltre alla forte reticenza all'assicurazione degli italiani, dovuta in primis a una cultura del paese sempre caratterizzata da un forte sistema di previdenza sociale statale e in secondi dalla cattiva visione che tuttora è imperniata nella figura dell'assicuratore<sup>42</sup>, primo fra tutti i fattori frenanti vi era la carenza d'investimenti in marketing<sup>43</sup>. Marketing non inteso solo semplicisticamente come attività di promozione e pubblicità, ma inteso nel senso più ampio di studi e sviluppo di nuovi prodotti, di personalizzazioni, di raccolta informazioni sui propri clienti e su quelli potenziali, che ancora era l'area più

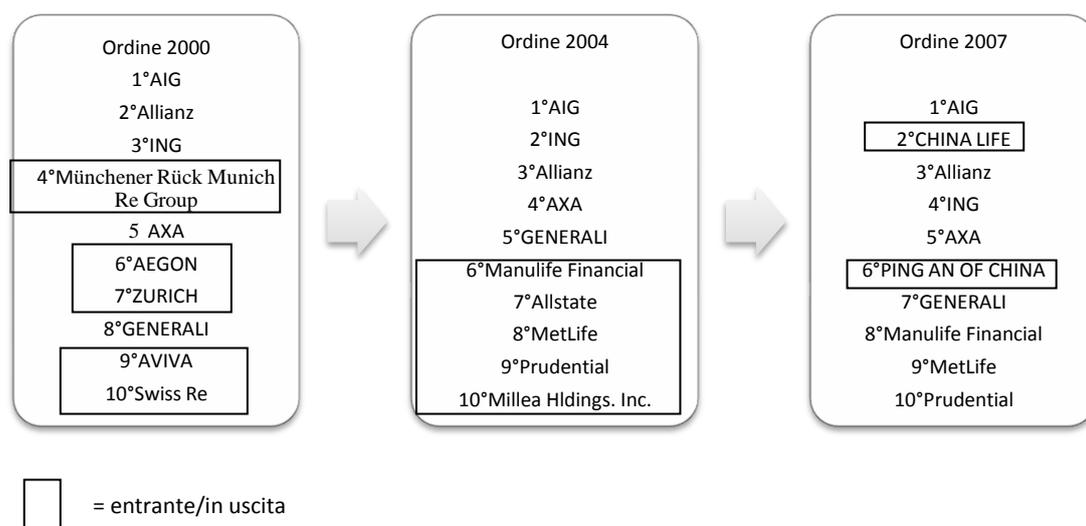
<sup>41</sup> Di Mascio A., *Le imprese di assicurazione, il nuovo modello di gestione*, Milano, Egea, 2001, pag 18

<sup>42</sup> Dovuta al fatto che l'assicuratore spesso e per fortuna, incassa i premi e l'effetto della sua protezione di copertura non è tangibile, fin tanto che l'evento eventualmente non si verifichi.

<sup>43</sup> Come vedremo più avanti nel cap 2.3.

debole del settore assicurativo e non permetteva la fruizione delle opportunità offerte dal *cross selling*<sup>44</sup>.

Infine gli ultimi dieci anni sono stati caratterizzati da sali e scendi del mercato dovuti ad un maggior avanzamento delle tecniche di vendita, ad uno studio più approfondito dei mercati, dei clienti e delle strategie, alle grandi crisi, rispettivamente in ordine cronologico quella della bolla speculativa *Dot.Com*, poi quella dei mutui *sub prime* ed infine l'ultima di *Lehman Brothers*. Ciò ha portato grande instabilità nel settore.



**Figura10<sup>45</sup>**: Le recessioni cambiano lo scenario competitivo del settore assicurativo. L'ordine è per capitalizzazione di mercato al 31 dicembre 2007. Passaggio dal 2000 al 2004: cinque nuovi giocatori entrano in top10 durante la crisi, cinque ne escono e due s'invertono posizione. Passaggio dal 2004 al 2007: due società cinesi entrano durante la ripresa (della crisi sub prime), 2 si scambiano posizione.

Quello che è interessante approfondire in questo capitolo è la reazione del mercato assicurativo italiano, alle ultime due crisi dei mercati finanziari piuttosto che la nascita del marketing che verrà trattato nel capitolo 2.3. Seconda metà 2006: la bolla immobiliare americana inizia a sgonfiarsi e molti

<sup>44</sup>Un'indagine DATABANK 1996 mostrava che il 30% dei clienti aveva altri tipi di polizze con la compagnia utilizzata per il RC Auto con picchi di *cross selling* per le migliori compagnie del 35%.

<sup>45</sup> Fonte: Thomson Financial

possessori di mutui sub prime<sup>46</sup> iniziano ad essere insolventi nel ripagamento di questi.

15 settembre 2008: Lehman Brothers, allora la quarta banca d'affari al mondo, dichiara bancarotta e nel bimestre Settembre-Ottobre 2008 le maggiori banche d'affari mondiali scompaiono dal mercato.

Quali le conseguenze di tali shock nel mercato assicurativo (italiano)?

*-nei primi nove mesi dell'anno 2008 la raccolta premi è risultata in flessione (-10%), confermando il trend già in atto nel triennio 2005-2007 (-9,7%) dovuto al brusco rallentamento della produzione vita (-16,5% nel triennio, -15% nei primi mesi del 2008); i riscatti sono in crescita. Tra le dominanti di tali fenomeni appaiono sicuramente preminenti quelle congiunturali legate alla crisi dei mercati finanziari, con riflessi sulle disponibilità delle famiglie (...)-<sup>47</sup>*

Questa inflessione della raccolta premi, investimenti fatti secondo principi qualitativi prudenziali<sup>48</sup> ed indici di solvibilità a fine 2007 ancora ben oltre i minimi di legge, delineavano, sì una solidità strutturale, ma anche prime difficoltà. Così al fine di testare la tenuta patrimoniale al verificarsi d'ipotetici eventi allora ritenuti estremi quali per esempio svalutazione dei corsi azionari del 35%, a febbraio 2008 l'Autorità ha imposto uno *stress test*. I risultati furono positivi e i benefici si sono visti.

Riguardo alla crisi sub prime che in America ed in Europa ha avuto forti ripercussioni, in Italia ciò è rimasto contenuto:

-29 febbraio da un'indagine ISVAP risulta che solo 657 milioni di euro (0,14% delle riserve tecniche) di attivi sono esposti al rischio sub prime; il

---

<sup>46</sup> Letteralmente: mutui sotto i *prime*, ovvero una classificazione che indica che sono stati concessi a clienti non primari, ovvero senza garanzie.

<sup>47</sup> Audizione informale del presidente dell'ISVAP Giancarlo Giannini presso la Commissione 6<sup>a</sup>-Finanze del Senato della Repubblica, *La crisi finanziaria internazionale: impatto sul mercato assicurativo italiano*, ISVAP, Roma 23 ottobre 2008. Fonte: [www.ania.it](http://www.ania.it).

<sup>48</sup> Vedi Figura4 cap. 1.2.2

CEIOPS<sup>49</sup> con un'indagine analoga, evidenzia che la media nei paesi aderenti a tale organo (ovvero il 73% degli attivi del settore) è dello 0,31%.

La crisi Lehman Brothers ha invece avuto un impatto più forte:

-un'altra indagine ISVAP ha evidenziato che circa 1,1 miliardi di euro (0,4% delle riserve tecniche) di attivi sono esposti al rischio della banca americana.

Tutto ciò, è riassunto nell'ottimismo evidenziato nell'intervista rilasciata dal presidente di ANIA, Fabio Cerchiai a *"il Mondo"*<sup>50</sup>:

*"Un mercato in salute (...) che produce reddito, anche se meno di due anni fa, con attivi di qualità e una patrimonializzazione più che adeguata"*

precisa nell'intervista.

Il presidente di ANIA delinea inoltre gli obiettivi futuri del mercato assicurativo italiano; oltre al superamento degli ostacoli posti dai recenti decreti Bersani dice che il futuro del mercato assicurativo italiano sta nella conquista di un ruolo nel sistema di welfare dicendo:

*"L'aspettativa di vita di un quarantenne oggi è cento anni: ciò determina nuove necessità ed impone a tutti i sistemi di essere rivisitati (...) "*

---

<sup>49</sup> *Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors.*

<sup>50</sup> Rivista settimanale economica italiana. Intervista pubblicata nel numero del 15 gennaio 2010 pag 18-19.

## 1.4 Norme e Regolamentazione

Le linee Guida della politica assicurativa sono dettate dal Ministero delle Attività Produttive.

La legislazione dell'attività assicurativa italiana, è racchiusa nel *-Codice delle assicurazioni private<sup>51</sup>* - che nel 2005 ha raggruppato e in buona parte aggiornato tutte le precedenti leggi: un codice composto di 19 Titoli e 355 leggi.

Rimane comunque, nonostante il recente “nuovo codice”, un settore la cui regolamentazione è tuttora in continua evoluzione. Una tra le più recenti modifiche, dalla portata più innovativa e che ha sollevato più questioni è il decreto Bersani<sup>52</sup> che ha riguardato prevalentemente il settore RCauto. In breve, questo, stabilisce che per una larga categoria di sinistri di responsabilità civile, avvenuti a partire dal 2007, ciascuna compagnia assicuratrice sarà chiamata a risarcire i propri clienti a prescindere dalla responsabilità del sinistro, andando poi a rivalersi sulla compagnia danneggiante nel caso il proprio cliente non risulti poi responsabile. E' stato fatto prevalentemente per consentire uno snellimento delle procedure di risarcimento dei clienti. O ancora, il decreto Bersani II<sup>53</sup>, che con una nuova ondata di liberalizzazioni ha anche statuito che non è più possibile assegnare una classe di merito più sfavorevole rispetto ad un veicolo già assicurato all'interno dello stesso nucleo familiare<sup>54</sup> e che le variazioni in malus delle classi di merito sono legate all'effettiva responsabilità del contraente. Tale provvedimento ha sì dato nel breve termine una notevole agevolazione ai consumatori, ma ha anche creato non pochi problemi strutturali che hanno decisamente svantaggiato le compagnie di assicurazione:

---

<sup>51</sup> DLgs n. 209 del 7 settembre 2005 ,aggiornato col DLgs n. 198 del 6 novembre 2007 e col DLgs n. 97 del 3 giugno 2008 .

<sup>52</sup> D.Pr. n.254 del 18 luglio 2006

<sup>53</sup> Dlg n.7 del 31 gennaio 2007 convertito in legge con la Legge di Conversione n.40 del 2 aprile 2007

<sup>54</sup> Cottone N., *L'ABC del decreto sulle liberalizzazioni*, 27 marzo 2007, [ilSole24ore.com](http://ilSole24ore.com)

*“questioni strutturali che (...) se non verranno rimosse al più presto non si potranno evitare conseguenze negative per le imprese e gli assicurati. Sul banco degli imputati sono le nuove regole targate Bersani che, sottolinea il presidente della Confindustria assicurativa, hanno compromesso l’efficienza del sistema bonus/malus” (Fabio Cerchiai)<sup>55</sup>*

Per il ruolo sociale ed economico, di garanzia del risparmio della collettività e dell’attività, che lo rende uno dei grandi investitori istituzionali del mercato finanziario, il settore assicurativo è per necessità di cose sottoposto ad una forte regolamentazione e soprattutto controllo; questo è svolto maggiormente dall’ISVAP.

L’ISVAP, l’Istituto di Vigilanza sulle Assicurazioni Private e di Interesse Collettivo è l’ente nazionale preposto alla supervisione dell’attività assicurativa nel suolo nazionale. Tale è un istituto dotato di una propria personalità giuridica di diritto pubblico ed è stato istituito con la Legge n.576 del 12 Agosto 1982. E’ un’authority indipendente ed è dotato di autonomia giuridica, patrimoniale, contabile, organizzativa e gestionale.

Esercita la vigilanza sopra tutto il settore assicurativo interessando tutti i soggetti sottoposti alla disciplina delle assicurazioni private: imprese assicuratrici in primis, agenti e mediatori ma anche su quelle organizzazioni o enti che in forma associata, consortile o singola svolgono funzioni parzialmente o totalmente racchiuse nel ciclo assicurativo. La vigilanza cui è preposto ha per scopo la sana e prudente gestione delle imprese di assicurazione o riassicurazione, la correttezza dei loro comportamenti, la trasparenza degli intermediari, la stabilità, l’efficienza, la competitività e il buon funzionamento del settore assicurativo, ma anche la tutela degli assicurati, di tutti gli aventi diritto a prestazioni assicurative, all’informazione e protezione dei consumatori.

---

<sup>55</sup> Cerchiai F., *Primo piano polizze RC Auto parla il presidente dell’ANIA*, Il Mondo, 15 gennaio 2010, pag 18-19

Svolge questi ruoli mediante l'adozione di ogni regolamento necessario per una sana e prudente gestione delle imprese e con l'esercizio di poteri di natura autorizzativa, prescrittiva, accertativa, cautelare e repressiva.

La sua funzione di vigilanza può essere riassunta nelle seguenti attività<sup>56</sup>:

- *Autorizzazione all'esercizio dell'attività assicurativa*: comporta la verifica dei requisiti per la concessione all'attività assicurativa
- *Vigilanza*: controlli sulla gestione tecnica, finanziaria, contabile e patrimoniale. Particolarmente importante è la vigilanza prudenziale volta ad una garanzia sulla sana e prudente gestione ed attuata tramite il costante monitoraggio dei margini di solvibilità e della sufficienza delle riserve tecniche rapportate all'insieme delle attività.
- *Controlli sui gruppi assicurativi*: verifica preventiva ed autorizzazione per tutte le operazioni societarie che prevedono l'assunzione di partecipazioni di controllo, o nell'ambito del Capitale Sociale; nonché svolge l'attività di autorizzazione e controllo di eventuali operazioni di fusione o scissione.
- *Monitoraggio del settore*: verifica della correttezza dei comportamenti degli attori assicuratori al fine di garantire una trasparenza dei rapporti coi consumatori.
- *Indirizzo dei comportamenti e promozione di azioni sanzionatorie*: emanazioni di circolari e provvedimenti dispositivi ed attività consultiva e di segnalazione al Parlamento ed al Governo delle necessarie competenze per la regolazione del settore.

In tutte le sue funzioni, l'ISVAP mantiene sempre un ampio contatto, ricavandone un coordinamento delle attività, con gli altri organi di vigilanza di altri settori quali CONSOB, Banca d'Italia, Authority per la concorrenza ecc.

---

<sup>56</sup>Bellucci A., *Le imprese di assicurazione, profili gestionali, organizzativi e contabili*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2003, pag 61-62

L'ISVAP inoltre, nei suoi poteri, ha la facoltà di chiedere la comunicazione periodica di dati e notizie, fare ispezioni o indagini specifiche avvalendosi della collaborazione della guardia di finanza. Può tra l'altro convocare i componenti degli organi amministrativi e di controllo, i direttori generali, i legali rappresentanti, i revisori e tutti gli altri organi delle imprese assicurative; soprattutto può ordinare la convocazione dell'assemblea, degli organi amministrativi e di controllo delle imprese quando queste imprese non vi abbiano provveduto.

Un altro grande filone di novità che ha caratterizzato e sta caratterizzando l'attività dell'ISVAP e i mercati rappresentati, è l'adozione dei principi contabili internazionali IFRS<sup>57</sup>(International Financial Reporting Standards). Quest'attività mira a porre le premesse affinché le imprese possano dare una rappresentazione della realtà aziendale, fedele, trasparente ma soprattutto confrontabile a livello internazionale<sup>58</sup>. Nonostante ciò si possa considerare un passo avanti verso una maggiore uniformità e trasparenza, un recente indagine<sup>59</sup> a livello internazionale, ha evidenziato che una gran parte delle compagnie, fa errori nella formulazione del bilancio, per la complessità oggettiva degli IFRS e per la loro novità.

Il settore assicurativo, è inoltre regolato, anche a livello internazionale. Gli organi di supervisione a livello europeo sono il CEIOPS<sup>60</sup>(Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors) e l'EIOPS al suo interno, che è un semplice organismo consultivo ad esso collegato; il primo è stato creato nel 2004 ed è composto dai più alti livelli rappresentativi delle autorità di sorveglianza delle assicurazioni degli stati membri dell'Unione Europea. Il secondo è stato creato nel 2009.

---

<sup>57</sup> Fonte: [www.ifrs.com](http://www.ifrs.com)

<sup>58</sup> Selleri L. e Floreani A., *Principi contabili internazionali e bilancio delle imprese di assicurazione*, ISU Università Cattolica, Milano, 2006

<sup>59</sup> KPMG(2006), *Implementing IFRS in the Insurance Industry – Observations and Lessons for the Future*, KPMG Insiders

<sup>60</sup>Fonte: [www.ceiops.org](http://www.ceiops.org)

Il CEIOPS è un organismo indipendente di controllo, sorveglianza e consulenza. Aiuta la Commissione Europea, fornendola delle competenze necessarie riguardo al settore assicurativo, riassicurativo, delle pensioni aziendali o professionali e dei conglomerati finanziari. Si occupa inoltre della coordinazione delle autorità nazionali di vigilanza, e ne promuove la convergenza nelle pratiche e negli approcci della sorveglianza. Svolge in questo contesto i seguenti compiti<sup>61</sup>:

- Mediazione
- Rilascio di pareri
- Promuovere lo scambio d'informazioni
- Distribuire i compiti tra le autorità nazionali
- Definire gli orientamenti
- Sviluppare standard comuni in materia di comunicazione
- Vegliare sull'applicazione degli standard e delle raccomandazioni che produce

Inoltre questo valuta e monitora il settore assicurativo fornendone una relazione almeno semestrale alla Commissione sottolineando gli eventuali rischi e vulnerabilità.

Guardando alle tendenze normative attuali del settore a livello internazionale, si vede che questo sta seguendo, le orme di un altro settore: quello bancario.

Si sta seguendo la logica di incentivare la riduzione dei rischi tramite l'investimento di risorse addizionali in sistemi di controllo interni che concorrano alla riduzione sostanziale dei rischi, primo fra tutti quello operativo.

---

<sup>61</sup>Fonte: europa.eu

Il *Basilea 2*<sup>62</sup>, in anticipo rispetto al settore assicurativo, ha definito un accordo per la regolamentazione del capitale per il settore bancario operando con tre pilastri:

1. Requisiti patrimoniali minimi
2. Controllo prudenziale dell'adeguatezza patrimoniale
3. Requisiti di trasparenza delle informazioni

Questi concetti stanno affermandosi anche nel settore assicurativo, tramite il progetto europeo di riforma del sistema di vigilanza denominato *Solvency II*. Anche questo, la cui entrata in vigore è prevista nel 2012<sup>63</sup>, come il Basilea 2 si reggerà su tre pilastri:

1. Norme relative al calcolo delle riserve tecniche, alla determinazione di requisiti patrimoniali, all'ammissibilità degli attivi a copertura delle riserve
2. Regole di corporate governance, risk management, controllo interno
3. Disposizioni in materia d'informativa alla vigilanza e al mercato

---

<sup>62</sup> *Principi fondamentali per un'efficace vigilanza bancaria*, Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria (sett. 1997) e *Metodologia dei Principi fondamentali per un'efficace vigilanza bancaria*, Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria (ott.1998).

<sup>63</sup>Fonte: [www.solvency-2.com](http://www.solvency-2.com)

## 1.5 Internet

1991 nasce il world wide web.

Da quella data in poi è stata una continua crescita degli utenti che usano internet (addirittura con tassi di crescita che nell'ultimo decennio del XX secolo superavano di gran lunga il 100% annuo)

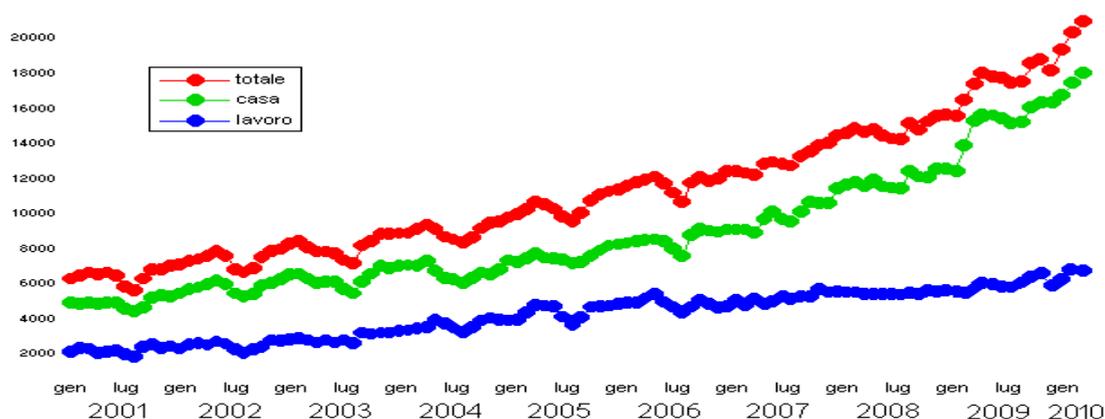


Figura11<sup>64</sup>: Utenti internet in Italia gennaio 2001 – marzo 2010 (Numeri in migliaia)

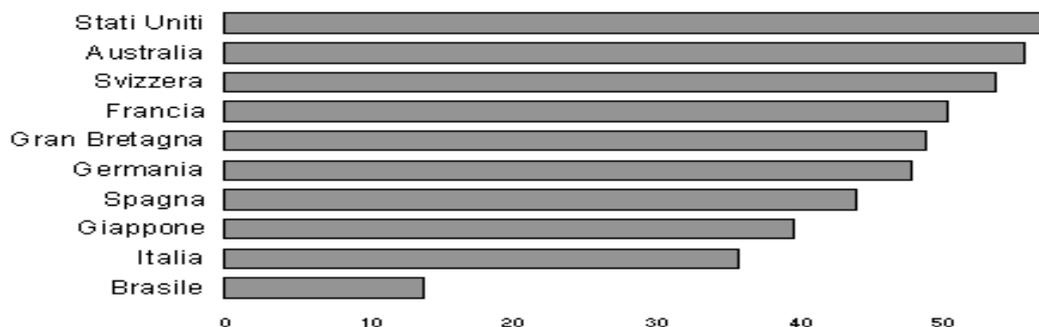


Figura12<sup>65</sup>: Utenti internet nel mondo in percentuale di popolazione 2006

e soprattutto dato più rilevante ai fini della nostra analisi, degli utenti che usano internet per gli acquisti. In Italia, un paese a rilento rispetto agli altri

<sup>64</sup>Fonte: [www.gandalf.it](http://www.gandalf.it)

<sup>65</sup>Ibidem

paesi europei, questi ultimi sono passati ad essere da valori al di sotto del 10% fino al 1999<sup>66</sup>, all'87%<sup>67</sup> degli utenti internet.

La crescita esponenziale di users e buyers di internet, ha implicato che la rete diventasse uno dei maggiori canali distributivi e che vi si investissero enormi quantità di capitali.

Ciò si è riflesso nei mercati con l'attuazione di nuove strategie e metodi operativi.

### 1.5.1 Prima

Nel primo decennio dell'era "Net" (1991-2000), la tendenza dei compratori in internet (e soprattutto quelli di prodotti assicurativi) era scoraggiante rispetto a quella che veniva dai dati dagli utilizzatori nel senso più ampio del termine di internet. Perché?

In primis c'era la refrattarietà dei consumatori verso un canale distributivo che pareva insicuro nelle transazioni (per l'invio di dati sensibili). Inoltre c'era la presenza di vincoli normativi che limitava la vendita di alcuni prodotti assicurativi soprattutto quelli sulla persona. Non si deve inoltre tralasciare lo scetticismo delle compagnie che, poiché i prodotti assicurativi hanno caratteristiche tanto differenti tra loro pensavano che non tutti si adattavano a quel canale di vendita ed in più c'erano le pressioni degli agenti che avevano allora paura dell'impatto negativo che la novità avesse nel loro business.

Tuttavia si doveva porre l'attenzione sulla *net generation*, un pubblico che sicuramente avrebbe preferito l'acquisto più comodo su internet poiché era un realtà nella quale era cresciuto.

Il business che ha attratto fin da subito le compagnie è stato il B2C, i dati parlavano chiaro e prevedevano il traino del settore RCauto per il canale internet. Tuttavia anche il B2B presentava ottime prospettive di vendita.

---

<sup>66</sup> Di Mascio A., *Le imprese di assicurazione, il nuovo modello di gestione*, Milano, Egea, 2001, pag. 58

<sup>67</sup> Fonte: [www.contactlab.com](http://www.contactlab.com): "ecommerce consumers behavior report 2010", pag.5

*“(...)*Free of charge, the consumer is able to come to a single destination for all his insurance shopping needs in auto, life, health and other insurance products.(...) We believe that the auto insurance market for on line shopping will be the largest insurance market in the coming years.*”<sup>68</sup>*

Tuttavia la rete era vista e usata, non come canale distributivo ma piuttosto come mezzo di comunicazione: una ricerca di *Thillingast Towers Perrin* diceva che l’80% delle compagnie aveva un sito, ma solo il 29% di queste permetteva acquisti on line. In Italia, su 61 compagnie analizzate nel 1999<sup>69</sup>, il 61% aveva un sito, di questi solo l’11% permetteva di acquistare prodotti. Si delineavano già allora molteplici usi ed implicazioni del sito:

- Superamento di barriere gerarchico/comunicative
- Formazione del cliente: renderlo consapevole dei suoi bisogni ed informarlo
- Riposizionamento strategico delle imprese tramite l’entrata nel nuovo business
- Riduzione del Time to Market
- Analisi del cliente, delle sue abitudini, esigenze ed offrirgli di conseguenza ciò di cui ha bisogno in ogni momento

Essere presenti nella rete era una priorità, l’assenza implicava la non competizione nel futuro prossimo. Il mercato assicurativo sarebbe diventato a breve, non più adatto alle imprese inefficienti che prima riuscivano a sopravvivere, a causa della futura diminuzione di asimmetrie informative.

Le imprese dovevano scegliere solo il modo in cui entrare nel mercato: creando un canale che vende i prodotti con lo stesso brand (la più osteggiata), ma si avrebbe avuto una cannibalizzazione tra canali distributivi, creando una nuova compagnia per la vendita on line ma non si avrebbe sfruttato la forza trainante del brand iniziale (un esempio è RAS con Genialloyd), oppure una via che sta nel mezzo delle due già elencate in cui le agenzie tramite Internet

---

<sup>68</sup> Stephens R., *The eFinance Services and Technology Guide*, 23-09-1999

<sup>69</sup> Di Mascio A., *Le imprese di assicurazione, il nuovo modello di gestione*, Milano, Egea, 2001, pag.64

avrebbero effettuato preventivi e perfezionato contratti (un esempio è Winthertur col progetto Opera).

## 1.5.2 Oggi

Quello che si vede oggi nel mercato assicurativo on-line ha in gran parte dato ragione alle previsioni fatte negli anni novanta.

Il mercato è cresciuto esponenzialmente ed è diventato sempre più competitivo. Le grandi compagnie hanno dovuto rivedere il proprio assetto distributivo basato fondamentalmente sull'agenzia, adattandolo ai nuovi e aggressivi concorrenti del canale Internet. I nuovi media inoltre si sono dimostrati come previsto, un ottimo mezzo di comunicazione col cliente e gli agenti.

I trend di crescita dell'eCommerce si sono riscontrati anche nel settore assicurativo, con vantaggi di logistica ma soprattutto di prezzo per il consumatore.

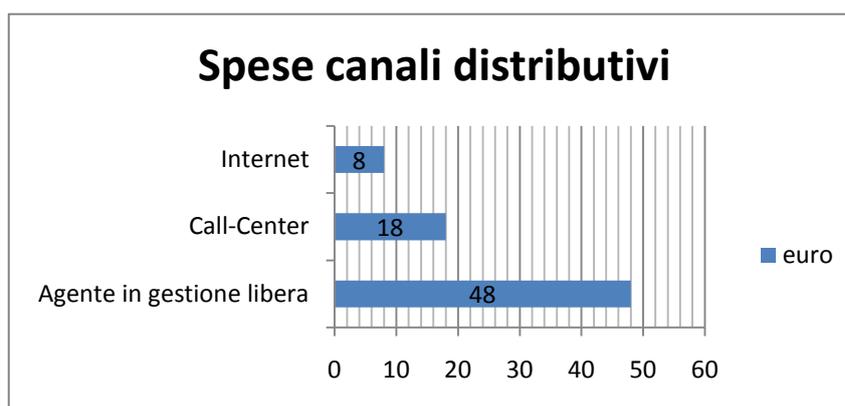


Figura13<sup>70</sup>: spese nella fase di rinnovo contrattuale su una polizza auto di euro 400,00

Il bacino dei consumatori di prodotti assicurativi è ancora in crescita: *“i clienti delle dirette sono circa 2 milioni ma il loro bacino potenziale è almeno il doppio”* rivela Davide Passero, AD Genertel, del gruppo Generali<sup>71</sup>.

<sup>70</sup>Giudici G., *Il mercato della distribuzione assicurativa in Italia, evoluzione delle reti di vendita e loro impatto con il nuovo contesto normativo*, Milano, ISU Università Cattolica, 2007, pag.44

<sup>71</sup>Fonte: [www.infoconsumatori.com](http://www.infoconsumatori.com), 18-02-2010

Come previsto il comparto auto è stato di gran lunga il più fiorente, ma la vendita di altri prodotti si sta affermando nel web. Nel 2009 la domanda di polizze vita è cresciuta del 45%<sup>72</sup>.

Contrariamente alle paure espresse, ancora oggi per il ramo danni (il più fiorente nella rete grazie alla RCauto), l'80% delle richieste passa tramite la rete agenziale. Questo significa che la leva del prezzo, da sola non è bastata a screditare il valore del rapporto umano che si instaura in un contatto in agenzia.

---

<sup>72</sup>Stima ANIA

## 1.6 Modelli organizzativi interni. Strutture generali

I mercati sono diventati più complessi, la gestione patrimoniale ha sempre un maggior peso nell'organizzazione, nuovi prodotti più sofisticati e la concentrazione del mercato in imprese sempre più grandi hanno implicato la richiesta di profili professionali innovativi e di strutture più articolate. Si creano dei nuovi organi di staff preposti unicamente al controllo<sup>73</sup> e al supporto delle strutture principali e unità di marketing (una novità per il settore) per sostenere la sfida del mercato. Un rappresentazione generale della struttura, la si può schematizzare come segue nella figura14, nelle quattro aree: *vertice strategico*, *tecnostuttura*, *funzioni di supporto*, e *processo produttivo*<sup>74</sup>.

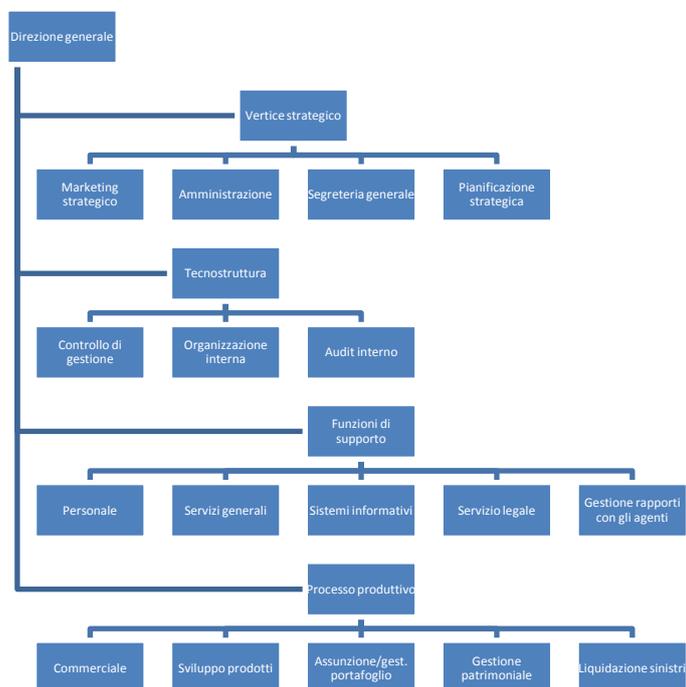


Figura14<sup>75</sup>

<sup>73</sup>Parretta E., *Controllo interno e Assicurazioni, l'attività dell'internal auditor nel sistema di governante delle imprese assicuratrici*, Milano, FrancoAngeli, 2007

<sup>74</sup>La struttura si rifà in parte al modello organizzativo di Mintzberg: Mintzberg H., *Management mito e realtà*, Garzanti, Milano, 1991, pag. 131-317

<sup>75</sup>Bellucci A., *Le imprese di assicurazione, profili gestionali, organizzativi e contabili*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2003, pag 112

Nel particolare, le imprese adottano strutture organizzative di svariata articolazione. Modello tradizionale è quello *funzionale*<sup>76</sup>, che si incontra soprattutto in imprese che operano con un limitato ramo di attività.

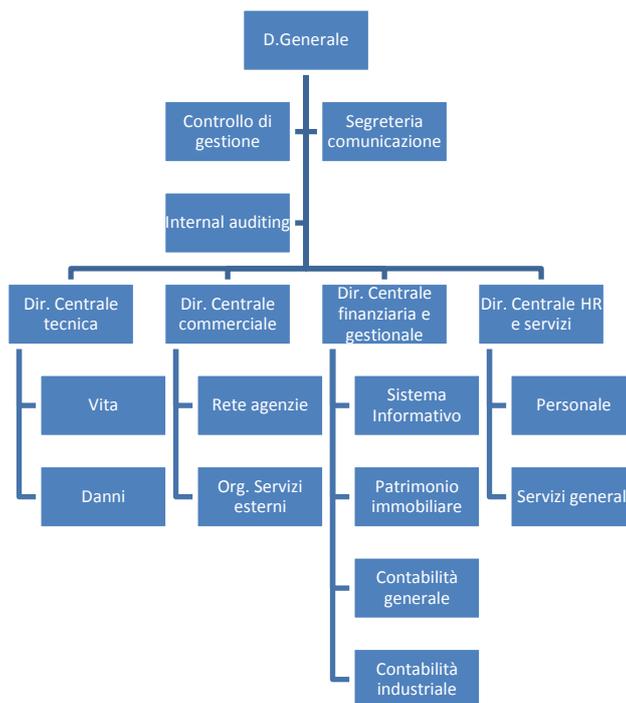


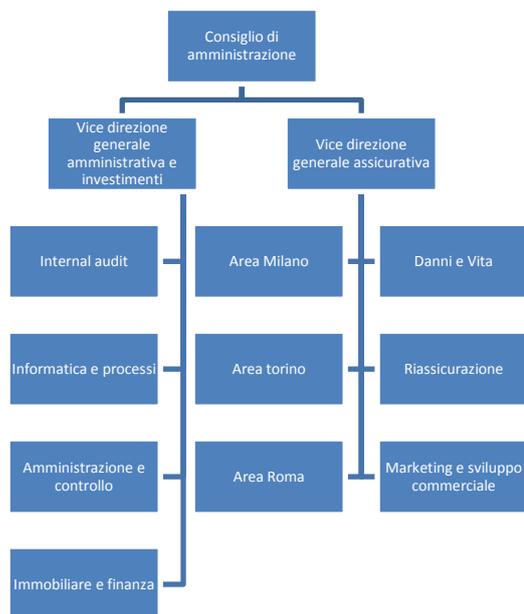
Figura15<sup>77</sup>: Organigramma di un'impresa assicuratrice articolata per funzioni (fonte AXA)

Ancora, uno dei modelli organizzativi molto usati dalle imprese in parola si basa sul principio divisionale<sup>78</sup> geografico; permette una buona capillarizzazione nel territorio e un'ottima informazione dalla clientela, purtroppo lo svantaggio principale che ne risulta è la difficoltà a curare equamente tutti i servizi e le azioni commerciali.

<sup>76</sup>Tomasi D., *Organizzazione d'azienda*, G.Giappichelli Editore, Torino, 2006, pag.280-294

<sup>77</sup>Coviello A. e Pellicano M., *La gestione del marketing nelle imprese assicuratrici*, Padova, CEDAM, 1999, pag. 33

<sup>78</sup>Tomasi D., *Organizzazione d'azienda*, G.Giappichelli Editore, Torino, 2006, pag.299-304



**Figura16<sup>79</sup>: Organigramma impresa assicuratrice articolata per aree geografiche (Fonte TORO)**

Ovviamente ogni struttura organizzativa di ogni impresa, pur basandosi sui principi *funzionale* e *divisionale geografico* ha le sue peculiarità.

<sup>79</sup>Coviello A. e Pellicano M., *La gestione del marketing nelle imprese assicuratrici*, Padova, CEDAM, 1999, pag. 36

## 2 Assicurazioni Generali

### 2.1 Analisi della quota di mercato

Il Gruppo Generali è la più importante realtà assicurativa italiana ed anche una fra le prime a livello mondiale. Nasce nel 1831 ed ha come capogruppo le Assicurazioni Generali S.p.a. con sede a Trieste.

La sua *Mission* è ben definita: affermarsi come leader nei paesi europei più importanti, nei paesi a forte potenziale di crescita e crescere nel mercato retail e delle piccole medie imprese, tramite un rafforzamento del canale distributivo agenziale<sup>80</sup>.

E' un gruppo che intende raggiungere il top della qualità e delle classifiche mondiali, tramite la condivisione dei valori di: spirito pionieristico, passione per il cliente, responsabilità, rispetto, flessibilità, integrazione, professionalità e trasparenza.

I risultati ottenuti fino ora, e soprattutto anche dopo la crisi sembrano quasi sempre aver dato ragione alla filosofia della compagnia.

---

<sup>80</sup>Fonte: [www.generali.com](http://www.generali.com): si noti che come detto nel capitolo 1.5.2. che il canale distributivo in rete ha un enorme potenziale ma non sopraffarà quello agenziale

## 2.1.1 Mercato Italiano

Ad ora e già da diversi anni, Generali, è riuscito ad affermarsi in Italia come leader indiscusso del mercato assicurativo. La sua leadership viene individuata in primis dal valore intrinseco che sta nel marchio (la forza del leone), un brand che richiama al mercato: qualità, sicurezza, costanza, trasparenza, “italianità” e storia, ma anche e soprattutto dalla sua quota di mercato.

Già nel 2000 la quota di mercato, in volume premi riscossi era al vertice italiano: il 21,2% del portafoglio premi riscossi italiani era del gruppo, con un posizionamento al 1° posto nel ramo vita e al 1° nel ramo danni. Una situazione che si è mantenuta stabile anche nel 2001 con però un passaggio al secondo posto nel ramo danni dopo Fondiaria - Sai appena reduce da un'integrazione dei due marchi.

Così è rimasto per tutto il 2002 e il 2003.

Nel 2004, con una crescita incredibile di +14,4% (ben circa dieci punti percentuale sopra al mercato italiano), l'impresa è passata a detenere dal 20,1% del mercato al 22,1%.

Nel 2005 la crescita è stata un po' più contenuta ma comunque consistente (+16,1 di Generali e +8,7% del mercato). Così il gruppo ha ancora guadagnato terreno raggiungendo il 22,7% del mercato italiano.

La posizione del gruppo si è ulteriormente consolidata nel corso degli ultimi anni, trainata anche da una buona reazione rispetto ai concorrenti alla crisi dei mercati finanziari degli ultimi tre anni, arrivando a guadagnare, nell'anno 2008 fino al 24,5% del mercato totale, con una classifica che la vede primeggiare sia nel settore vita (27%) che nel settore danni (20,8%)<sup>81</sup> riconfermandosi nel 2009<sup>82</sup> impresa leader in entrambi i rami. Solo il settore

---

<sup>81</sup> Fonte dati dal 2000 al 2008: [www.generali.com](http://www.generali.com)

<sup>82</sup> Fonte: [www.ilgiornale.it](http://www.ilgiornale.it) : *Assicurazioni Generali è regina in Italia con il 21% del mercato*, 09-05-2010

RcAuto vede la compagnia del leone in seconda posizione che perde lo scettro a favore di Fondiaria - Sai che detiene il 22,8% e a netta distanza, il gruppo Generali, detiene solo il 15,9%<sup>83</sup>. La compagnia impiega circa 16.000 dipendenti solo nel territorio italiano, ovvero circa il 7% in più del suo diretto concorrente italiano ed ha sviluppato un'ampia capillarizzazione del mercato interno tramite una forte presenza agenziale in tutto il territorio che le permette una forte vicinanza al cliente e una sua forte fidelizzazione.

## 2.1.2 Principali mercati esteri

Generali, è l'impresa assicurativa italiana, leader in Europa e nel mondo. E' presente in 68 paesi sparsi in ogni continente, ha in organico oltre 85.000 dipendenti ed un bacino cliente che supera i 70 milioni in tutto il mondo.

Si è classificata nel 2008 al 4° posto nel ranking delle compagnie assicurative più importanti per fatturato, ranking stilato dall'”*Insurance Information Institute*”, con un risultato di 103.103 milioni di dollari. Inoltre con un valore di capitalizzazione in borsa approssimativo di 15€ la rende oggi la compagnia prima al mondo per valorizzazione.

I principali mercati del gruppo, senza tenere in considerazione quello italiano nel quale primeggia (28,7% della raccolta premi sul consolidato) e di cui abbiamo già parlato, sono principalmente europei ed asiatici.

In Austria ed Israele, è prima indiscussa per raccolta premi, con quote di mercato del 12,6 per il ramo vita e 17,7% per il non vita austriaci, e di addirittura 31,4% per il settore vita d'Israele.

---

<sup>83</sup> Fonte: [www.gedit.it](http://www.gedit.it)

In Germania, Francia, Spagna e Svizzera, pur non primeggiando, raggiunge comunque quote di mercato considerevoli che si aggirano sempre tra il 5% ed il 10%.

In Europa centro-orientale, dove aveva dovuto cessare ogni attività nel 1945 per il blocco sovietico, ha ripreso le attività immediatamente dopo la caduta del muro di Berlino, entrando subito nel 1989 nel mercato ungherese con una joint venture tra la compagnia di stato magiara *Allami Bistositò* e Generali Holding Vienna. Poi, via a via cogli anni, l'entrata in Romania (1993), Slovenia (1996), Slovacchia (1997), Polonia (1999), Croazia (2002), Serbia (2006), Ucraina (2006) e Bulgaria (2006); è stato un processo aiutato dall'ingresso di molti paesi ex-sovietici nell'unione europea (a partire dal 2004) e sfociato nella creazione del 17 gennaio 2008 della Generali PPF Holding BV con sede a Praga, impresa che conta nella regione, oltre 9 milioni di clienti, una raccolta premi superiore a 3,1 miliardi di euro, e la leadership nell'area.

In estremo oriente, l'attività è iniziata nel 1980, con l'apertura di Branch Offices a Hong Kong e Tokyo. In seguito nel 1996 ha preso avvio una strategia espansiva in tutta l'Asia, con principali operazioni in Cina ed India. La presenza in Asia, al di là dei numeri attuali e della quota di mercato, che ancora non raggiunge quelle nei paesi Europei, ha in primis un valore strategico, dato dalla continua espansione delle economie dei maggiori paesi negli ultimi anni. Una crescita che non si è arrestata nemmeno con la crisi dei mercati mondiali dal 2007 (economia cinese +8,7% nel 2009<sup>84</sup> rispetto a circa un -5% dell'Europa nello stesso anno).

La presenza di Generali è tuttavia consistente in America latina (soprattutto in Argentina), nell'America del nord e nell'Africa.

Inoltre il gruppo da tempo ha ampliato la propria gamma prodotti nel mondo, con servizi finanziari, immobiliari e risparmio gestito di ogni tipo.

---

<sup>84</sup>Fonte : [www.newnotizie.it](http://www.newnotizie.it)

## 2.2 Gruppo Generali: tante realtà sotto lo stesso marchio

Come ho già ampiamente detto nei precedenti capitoli, le imprese di assicurazioni, hanno avuto bisogno nel corso degli anni, per ragioni operative e necessità competitive, di un'espansione della gamma prodotti da offrire ad un pubblico sempre più esigente. Il bisogno di gestire al meglio gli investimenti fatti coi proventi dei premi, la necessità di entrare nel canale distributivo telefonico ed online ed altri fattori hanno portato all'acquisizione e alla creazione di molte nuove aziende da parte di quelle leader.

Il Gruppo Generali ha seguito questa tendenza. Nel corso degli anni, in particolar modo durante l'ultimo decennio, ha allargato il proprio raggio d'azione dal settore assicurativo all'intera gamma di servizi finanziari e di risparmio gestito<sup>85</sup>.

In Italia, il mercato più consistente del gruppo, l'azienda opera nel settore assicurativo tramite i marchi Generali, INA Assitalia (l'INA ex-ente pubblico col monopolio delle assicurazioni, è entrata a far parte del gruppo tra il 2000 ed il 2001<sup>86</sup> e poi fusa con l'Assitalia nel 2006), l'Alleanza Toro (la Toro è entrata nel gruppo nel 2006 e nel 2009 è stata fusa con l'Alleanza<sup>87</sup>) che opera anche tramite il canale distributivo di Lloyd Italico, Fata Assicurazioni, Fata Ass. Vita, Genertel e Genertellife.

Genertel, è un'azienda interamente di proprietà del *Leone*, nata a Luglio del 1994. Nel Dicembre dello stesso anno, ha stipulato la prima polizza italiana online. E' stato il primo call center di servizi finanziari in Italia<sup>88</sup>, ai primordi della tecnologia del nuovo millennio, quando le parole home banking e trading online non esistevano ancora. Nel 2009 con Genertellife costituisce il primo

---

<sup>85</sup>Fonte: [www.cercassicurazioni.it](http://www.cercassicurazioni.it)

<sup>86</sup>Fonte: [www.corriere.it](http://www.corriere.it) : *INA addio, il consiglio Generali approva la fusione*, 16-06-2001, pag 21

<sup>87</sup>Fonte: [www.corriere.it](http://www.corriere.it) : *Alleanza, chi fa parte del Leone*, 09-05-1993, pag 19

<sup>88</sup>Fonte: [www.genertel.it](http://www.genertel.it)

polo assicurativo online per la vendita diretta di polizze auto, moto, casa, vita, previdenza e risparmio.

Inoltre nel mercato italiano il gruppo è presente nel settore della gestione del risparmio, con il Gruppo Banca Generali, Generali Investments e Generali Immobiliare Italia SGR, tramite Simgenia S.p.a. fornisce servizi bancari e di risparmi gestito nei canali distributivi Generali, INAAssitalia ed Alleanza Assicurazioni. Infine caso di diversificazione non proprio collegato al mondo della finanza, opera anche nel settore agricolo. Il gruppo possiede Genagricola, azienda che ha una particolare vocazione enologica.

Anche nel resto del mondo ha sviluppato tanti accordi ed acquisizioni per poter fornire un completo quadro di servizi.

In Germania opera tramite la Generali Deutschland Holding, il cui nome e struttura attuale è stato messo a punto solo nel 2009. La società è così articolata:

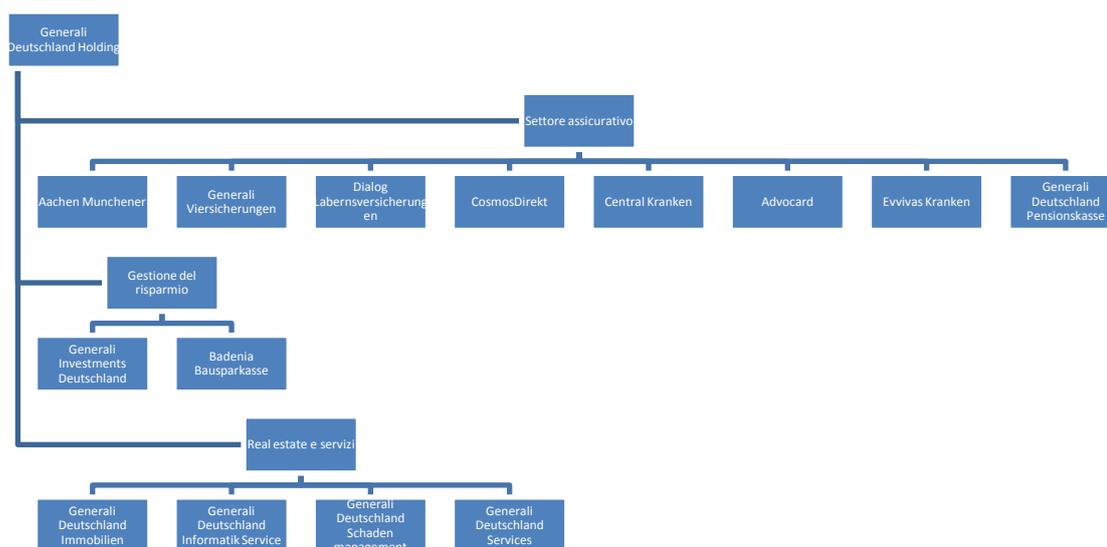


Figura 17<sup>89</sup>

<sup>89</sup>Fonte: [www.generali.com](http://www.generali.com)

Si può chiaramente vedere un'organizzazione che rispecchia con i suoi vantaggi e svantaggi il modello puro di una struttura divisionale. Ciò implica:

*“specializzazione per prodotti o servizi, mercati (...). Permette di ridurre la complessità organizzativa, attraverso la costituzione di unità semiautonome. E' più facile sviluppare sistemi di responsabilità economica, riducendo i costi interni di transazione poiché i costi di produzione e di vendita possono essere ripartiti tra i diversi prodotti, che sono quasi completamente sotto la responsabilità della singola divisione. D'altra parte, è stato rilevato che la struttura divisionale può creare ridondanze e duplicazioni legate alle possibili diseconomie di scala, tipiche di un eccesso di decentramento organizzativo. Fare attenzione alle interdipendenze tra le divisioni e progettare adeguati meccanismi di coordinamento interdivisionali. Verificare il grado d'integrazione verticale e quello di diversificazione strategica che influenzano direttamente il tipo d'interdipendenze, di sinergie e di autonomia decisionale da gestire e coordinare.”<sup>90</sup>*

Altro mercato di riferimento è la in Francia. L'azienda opera con le seguenti compagnie:

- *Settore assicurativo:* Generali vie, Generali Iard, L'Equité, Europ Assistance, E-cie Vie, EPJ
- *Gestione del Risparmio:* Generali Investments France
- *Real estate e Servizi:* Generali Immobilier

Altre imprese del comparto assicurativo nel mondo sono: Gestione Personen, Gestione Allgemeinen, Fortuna Leben, Fortuna Rechtsschutz (in Svizzera), Vitalicio Seguros, La Estrella Seguros, Cajamar Vida, Cajamar Seguros Generales (in Spagna), Migdal Insurance Company, Insurance agenzie (in Israele), Generali Versicherung, BAWAG P.S.K. Versicherung, Europäische Reiseversicherung (in Austria), in Europa dell'est, oltre alle società nazionali col marchio Generali, la Genertel.hu in Ungheria, la Ceska Pojistovna in Rep.

---

<sup>90</sup> H. Tosi, M. Pilati, *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano, 2008, pag 313

Ceca, Ardaf e Asigurari in Romania e come unico player straniero nel mercato Kazako la JSC, vari brand Generali in Cina, India, Tailandia, Giappone, Hong Kong, Indonesia, Filippine e svariati marchi in America ed Africa.

Infine ci sono gli svariati marchi che offrono servizi di gestione del risparmio, real estate, servizi nel mondo: Gruppo Generali Espana A.I.E., Fortuna Investement in Svizzera<sup>91</sup>, New Market Pension Fund, Migdal Capital Markets, Migdal Private Equity in Israele, Generali Bank e Generali Immobilien in Austria.

Il gruppo, così espanso, riesce ad avere una presenza capillare in ogni mercato ed ogni settore, dando una forte immagine di stabilità, che rappresenta un vantaggio competitivo per la società, sia in Italia che all'estero.

---

<sup>91</sup> Nel mercato svizzero, il gruppo del Leone, detiene anche la banca BSI come controllata dal 1998 e poi acquistata nel 2006 definitivamente da Banca Generali. Nel 2007 poi BSI ha anche acquistato la Banca del Gottardo. Fonte: [www.bsibank.com](http://www.bsibank.com).

## 2.3 Funzioni. Marketing, una nuova direttiva concorrenziale

L'orientamento strategico delle compagnie assicurative nei confronti del mercato si è evoluto ed adattato nel tempo. Si è passati da un ambiente stabile e poco complesso in cui l'analisi delle aziende era piuttosto orientata all'ambiente interno, ad un ambiente competitivo e turbolento in cui le imprese si sono dovute aprire ad un'analisi dell'ambiente esterno. Una delle evoluzioni più recenti del mercato assicurativo, è stata quella della scoperta e dell'utilizzo del marketing *orientato ai clienti*<sup>92</sup> come strategia funzionale. Le più evolute tra le imprese, hanno capito che una maggiore interiorizzazione della sensibilità nei confronti delle esigenze dei clienti e degli interlocutori avrebbe costituito un notevole vantaggio competitivo. Mentre prima il marketing era inteso semplicemente come una mera sponsorizzazione del marchio, tramite ad esempio l'apposizione di sterili insegne nei palazzi di proprietà delle compagnie, nell'ultimo decennio si è capito che il marketing era un'opportunità da sfruttare per comunicare valori, influenzare i clienti ed avere una più ampia e dettagliata panoramica della clientela.

In Generali:

*“le attività di supporto –come il marketing strategico- sono state accentrate in unità specialistiche, che permettono migliori sinergie, minor dispersione e maggiore valorizzazione delle specifiche professionalità. Il tutto è coordinato da un Corporate Center a cui è affidata la responsabilità di dettare le linee guida strategiche e di controllarne la realizzazione sul campo. Il Corporate Center è direttamente coinvolto nella gestione delle attività italiane e supporta il country manager nel marketing strategico, nella gestione dell'organizzazione e delle risorse umane, nella consulenza legale, societaria e fiscale, nella gestione delle società di servizi informatici, di liquidazione dei sinistri e di servizi amministrativi. Grazie a questo sistema organizzativo Generali, pur essendo un grande gruppo internazionale, può agire come*

---

<sup>92</sup> Lambin J.-J., *Market-driven management, marketing strategico ed operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2008, pag.24

*operatore locale in tutti i mercati dove è presente, privilegiando le strategie più in linea con le caratteristiche dei singoli Paesi.*”<sup>93</sup>

Grazie a questo tipo di organizzazione più accentrato, il gruppo viene meno ai principali svantaggi che la sua struttura tipicamente divisionale gli procurerebbe: la duplicazione della funzione marketing e la mancanza di armonia tra le politiche del marketing mix.

Vediamo una prima tendenza del gruppo, che è quella d'intensa segmentazione del mercato. Le Generali, come le altre compagnie di grandi dimensioni, hanno fatto sì che fossero presenti in tutti i segmenti di mercato<sup>94</sup>. Anche il gruppo del Leone, ha voluto raggiungere tutti i potenziali clienti e soddisfare ogni loro potenziale esigenza. L'impresa ha iniziato a pensare per segmenti piuttosto che per domanda; ciò significa che ha iniziato a riflettere sulle motivazioni che guidano i clienti e i gruppi di clienti nella scelta del prodotto.

Un esempio calzante lo si trova in Genertel:

nella sezione “assicurazioni moto” possiamo trovare, dopo un iniziale introduzione al tipo di polizza che si sta per comprare, ben tre differenti tipi di assicurazioni:

- Genertel Moto Classic
- Genertel Moto in Viaggio
- Genertel Scooter

Ci si potrebbe chiedere il perché di una così alta specificità nella creazione dei prodotti. Se si accede alle varie sezioni si trova la risposta. Oltre alla polizza classica, vediamo che nella versione *Moto in viaggio*, ci sono dei servizi appositi per i viaggi di una notevole lunghezza come per esempio l'assistenza in viaggio o l'assistenza stradale estera. Oppure nella versione *Scooter*, genere di motoveicolo acquistato solo per la sua praticità nei percorsi cittadini, si

---

<sup>93</sup> Fonte: [www.generali.com](http://www.generali.com), *Sotto il segno del leone*, Comunicazione di gruppo Assicurazioni Generali S.p.a., 2008, pag. 19

<sup>94</sup> Coviello A. e Pellicano M., *La gestione del marketing nelle imprese assicuratrici*, Padova, CEDAM, 1999, pag. 111

trovano altri servizi quali “*MiniKasko*” che copre il cliente dal rischio di ogni tipo di danno al motoveicolo seguito all’urto anche con colpa.

Ancora, nei prodotti vita Generali, si trovano ben ventidue tipi di prodotto diverso.

Generali ha inoltre puntato sull’analisi del processo d’acquisto di un cliente. I prodotti assicurativi hanno un’offerta più ampia della domanda. Il gruppo ha per cui in primis dato molta importanza alle forze di vendita ed in secondi cercato di influenzare al meglio il processo d’acquisto e riacquisto dei clienti, tramite l’analisi di questo.

Tale percorso, parte dal secondo bisogno della scala di Maslow: il bisogno di sicurezza.

Il processo di riacquisto invece, è dato da fedeltà e soddisfazione del cliente.

Il gruppo ha fatto leva soprattutto nell’ultimo decennio su questi due fattori.

Per quanto riguarda l’attenzione verso il cliente, la sua fedeltà e soddisfazione, nel 2003 il gruppo ha lanciato la campagna pubblicitaria “*Angeli*”<sup>95</sup> tramite affissioni locali e tv. Si facevano apparire gli agenti (i reali agenti del posto nel caso delle affissioni locali, e modelli professionisti negli spot in Tv) nel loro naturale ambiente di lavoro, con come sottofondo le ali del Leone alato di modo che sembrassero angeli.

Nel 2007 invece, in occasione della riforma previdenziale, per trasmettere sicurezza al mercato, l’azienda ha lanciato la campagna “*Savana*”. Lo spot televisivo faceva vedere un normale cliente, che svolgeva la vita di tutti i giorni ambientato nell’insidiosa savana. A proteggerlo contro gli attacchi dei vari animali, c’era un branco di leoni.

Come le altre, inoltre le Generali hanno molto posto l’attenzione sulla leva prezzo. Tal elemento del marketing mix, è quello sul quale si attuano le comparazioni finali dei clienti. Perciò, per prodotti difficilmente differenziabili come le polizze assicurative, la strategia competitiva di leadership di costo<sup>96</sup> è quella che risulta vincente ed eccetto la straordinaria differenza di prezzo tra i

---

<sup>95</sup>Fonte: [www.generali.it](http://www.generali.it)

<sup>96</sup> Sciarelli S., *Economia e gestione dell’impresa*, CEDAM, Padova, 1997

canali distributivi agenziali e quelli online, i prezzi delle compagnie risultano tutti abbastanza vicini alle medie di prodotto. Le politiche dei prezzi, miranti a penetrazione o scrematura del mercato, risultano poco praticate e praticabili. Si usano piuttosto come una politica di personalizzazione dell'offerta.

## 2.4 Canali distributivi primari

Come già detto, il canale distributivo agenziale, che rappresenta la realtà più importante, non è l'unico. Tra gli altri principali canali, troviamo le banche, le Poste, i Promotori finanziari, i Broker, Internet e i call-center.

Andremo ora a visualizzare i principali e più interessanti.

### 2.4.1 Agenti in gestione libera

Le agenzie, nel 2006, rappresentavano il 19,9%<sup>97</sup> della raccolta premi del ramo vita del mercato assicurativo italiano, mentre nel ramo danni, la percentuale saliva addirittura all'84,5%.

La rete agenziale italiana delle Generali, conta circa 1400 agenti dislocati su circa 730 agenzie. La compagnia si avvale di questa fitta rete di sussidiarie agenziali, per il presidio del territorio, lo sviluppo ed il consolidamento del portafoglio.

L'agenzia pur essendo l'unità organizzativa ultima di questo canale distributivo, ovvero a contatto diretto col prodotto ed il cliente, può avere al suo interno un'ulteriore "*micro-struttura divisionale*" con criterio geografico. Le agenzie si possono avvalere per un'ulteriore presenza a livello locale, di divisione del territorio a loro assegnato, in subagenzie. Queste, dirette dai subagenti, che hanno nell'agente il principale punto di riferimento, vengono localizzate nelle località ritenute più opportune dagli agenti.

L'idea di agenzia vista come vera e propria divisione geografica, è sostenuta dal fatto che negli ultimi anni c'è stata la tendenza a definirli veri e propri *poli*

---

<sup>97</sup>Fonte: [www.generali.com](http://www.generali.com)

*di assistenza*<sup>98</sup>, dove il cliente potesse trovare soluzione ad una molteplicità di esigenze che vanno dal campo assicurativo, agli impieghi del risparmio, ai finanziamenti al consumo. L'agente Generali nella maggior parte dei casi, ha ottenuto l'iscrizione all'Albo dei Promotori Finanziari, potendo così operare pure con mandato di SIM<sup>99</sup> del Gruppo. Infine, all'interno delle agenzie, operano anche Ispettori di Produzione, personale assunto direttamente dalla direzione, con il compito di entrare direttamente in contatto col cliente, rilevandone le esigenze e proponendo per i loro bisogni le soluzioni migliori. Vediamo quindi, ritornando sul concetto di *agenzia-divisione*, la presenza di una molteplicità di funzioni raggruppate all'interno dell'agenzia, che diventa una vera e propria impresa.

Le agenzie in gestione libera, non vanno confuse con quelle in gestione economica, anche dette *gerenze*, unità organizzative gestite direttamente dalle Assicurazioni Generali con l'obiettivo di sviluppare l'attività soprattutto nel ramo danni. Ce ne sono solo cinque: a Milano, Torino, Genova, Roma e Napoli.

## 2.4.2 Bancassicurazione

Il fenomeno della Bancassicurazione, in Italia nella prima metà degli anni '80 era un fenomeno ancora non degno di considerazione. Si è evoluto lungo tre stadi principali:

1. Una fase detta di *Pionierismo* (1989-1992), in cui s'intuisce l'enorme potenziale che il ramo vita possedesse nel canale bancario
2. La *Crescita* (1993-1999) una fase in cui era lo stesso dinamismo crescente del settore bancario a trascinare la crescita delle polizze vendute tramite gli sportelli bancari

---

<sup>98</sup>Fonte: [www.generali.it](http://www.generali.it)

<sup>99</sup> SIM: *società d'intermediazione mobiliare*,

3. Ed infine l'*Evoluzione* (dal 2000 in poi), un periodo in cui la gamma prodotti offerta tramite banche si allarga ed i volumi continuano a crescere

Anche Generali ha seguito i trend di mercato. Tramite la creazione di accordi, di acquisizioni e sviluppo interno ha esteso il suo campo d'azione anche nel canale bancario. Nel 1998 crea il suo proprio polo bancario: Banca Generali. A luglio 2000 stipula un accordo di Bancassicurazione in Spagna con il Banco de Santander. Nel 2003, nasce l'accordo con Banca Intesa per la Bancassicurazione. Poi altri accordi sono stati raggiunti più recentemente con le aziende bancarie BSI Italia, Banca del Gottardo, Vitalicio, Estrella ecc.

Tuttavia, nonostante le banche nel 2006 rappresentavano il 50,9% della raccolta premi vita e solo l'1,6% di quella danni, del mercato assicurativo Italiano, dal 2009, si sono visti i primi segni di titubanza nel continuare ad investire in un canale in cui, la richiesta di capitale è alta sia per le banche che per l'assicuratore ed i margini sono bassi (Giovanni Perinissotto, A.D. Generali)<sup>100</sup>.

### 2.4.3 Telefonia ed Internet<sup>101</sup>

Infine parliamo di questi ultimi due canali distributivi come un tutt'uno, per l'innovazione di tali, e per il fatto che spesso e volentieri vengono gestiti dalle stessa società o sotto lo stesso nome o con la creazione di nuovi brand. Questo canale rappresentava nel 2006 circa l'8% della raccolta premi delle agenzie

Generali, opera nei canali on-line e call-center, dal 1994 tramite la società interamente del gruppo del Leone, Genertel. È un'impresa che conta da sola circa 700 dipendenti, ha prodotto nel 2008 una raccolta premi di circa 266,9

---

<sup>100</sup> Fonte: [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it), Panara M., *Bancassurance: la festa è finita*, 02-03-2009

<sup>101</sup> Giudici G., *Il mercato della distribuzione assicurativa in Italia, evoluzione delle reti di vendita e loro impatto con il nuovo contesto normativo*, Milano, ISU Università Cattolica, 2007, pag. 39-48

milioni di euro e ha in portafoglio, circa 733mila contratti. Generali così è stato il primo operatore italiano ad entrare nei canali innovativi<sup>102</sup>.

Genertel nel 1998, raccoglieva da sola il 59% dei premi Auto del mercato Italiano delle compagnie telefoniche. Nel 2000 con lo sviluppo aggiunto del canale Internet, la quota è scesa al 49,7%, calo dovuto anche allo sviluppo da parte delle altre maggiori società di tali canali.

Prima come tuttora, i canali di vendita diretta in parola, riguardavano soprattutto il ramo Auto, con valori che nel 2004 si aggiravano attorno all'80% dei contratti.

Nel 2002 il mercato, vede l'entrata di un pericoloso concorrente: Direct Line, che già nel 2005 era il terzo player del mercato dopo Genertel e Genialloyd (del gruppo Ras-Allianz). Tuttavia, nonostante il processo di "deconcentrazione" del mercato, Genertel, nel 2008 era ancora leader con una quota pari al 25,3%<sup>103</sup> del mercato, raggiungendo una crescita del 0,7% nonostante il mercato subisse una recessione del 3%.

---

<sup>102</sup> Fonte: [www.genertel.it](http://www.genertel.it)

<sup>103</sup> Fonte: [www.informazione.it](http://www.informazione.it)

## 2.5 Struttura divisionale: geografica, di settore e di mercato

Generali Assicurazioni, opera nel mercato Italiano con un'organizzazione che si basa su due principi: la divisione territoriale, ed un criterio di divisione per mercati.

La divisione territoriale che si attiene principalmente al settore delle vendite, come già detto in precedenza, si trova innanzi tutto a livello agenziale e sub agenziale. Queste sono distribuite omogeneamente nel territorio per permettere una capillare presenza di Generali. Queste a loro volta fanno capo ad una macro-divisione del territorio Italiano che raggruppa le regioni in aree multi - regionali: CentroSud, NordOvest e CentroNordEst, che a loro volta fanno capo alla direzione centrale che si trova a Mogliano Veneto (TV). Si permette così, una maggiore cura del cliente, tramite il principio di sussidiarietà, in cui il cliente si rivolge per le sue esigenze in primis all'ente più vicino a se. Il Gruppo, in Italia, opera attraverso una macro-suddivisione rganizzativa per settori:

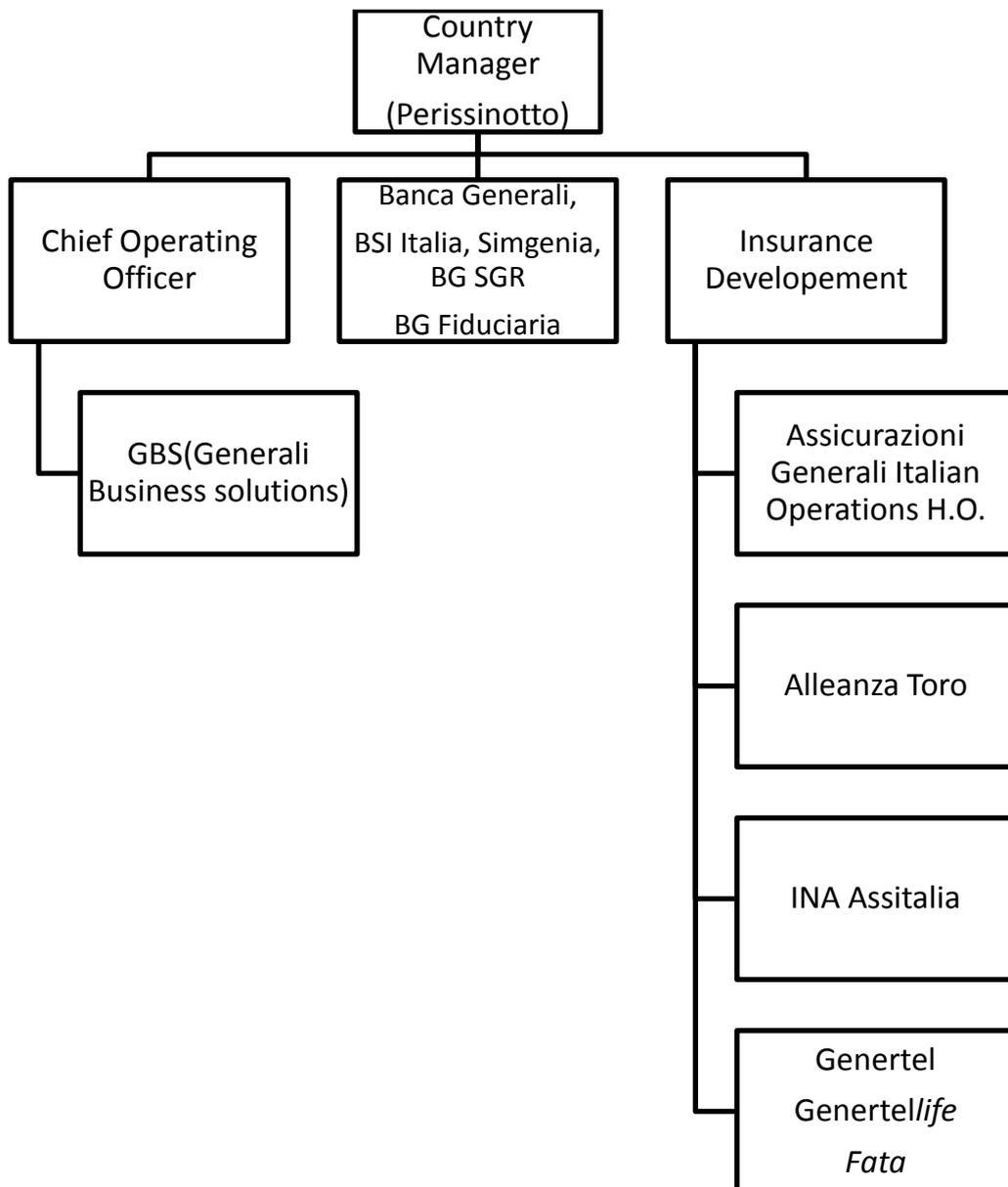


Figura18<sup>104</sup>

Nell'attività tecnico-assicurativa, invece si fanno due principali distinzioni<sup>105</sup>:

- Area Retail/Middle Market e Commerciale
- Area Corporate

Dall'Area Retail/Middle Market e Commerciale dipendono:

- Servizio Vita;
- Servizio Auto;

<sup>104</sup>Fonte: [www.generali.com](http://www.generali.com)

<sup>105</sup>Fonte: [www.generali.it](http://www.generali.it)

- Servizio Danni Non Auto Retail/Middle Market;
- Servizio Commerciale;
- Laboratorio Previdenza, Assistenza, Assicurazioni.

Dall'Area Corporate dipendono:

- ✓ Servizio Danni Corporate
- ✓ Servizio Vendite Corporate

All'area corporate fanno inoltre riferimento anche le gerenze, che sono anche queste dislocate nel territorio.

Infine, a livello di gruppo, recentemente ci sono stati dei cambi del personale ai posti alti del gruppo del Leone, con l'ex-presidente Barnheim che ha ceduto il posto all'ex-presidente di Mediobanca Geronzi il 24-04-2010<sup>106</sup>. Tuttavia la struttura è rimasta pressoché uguale: c'è una centralizzazione delle funzioni più generiche ed una decentralizzazione delle aree operative Assicurative dei paesi esteri. Ciò permette uno sfruttamento sinergico per le funzioni uguali in ogni mercato, ed una miglior conoscenza dei singoli mercati, per quanto riguarda l'ambito commerciale.

---

<sup>106</sup>Fonte: [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), Sabbatini R., *Generali, inizia l'era Geronzi, 24-04-2010*

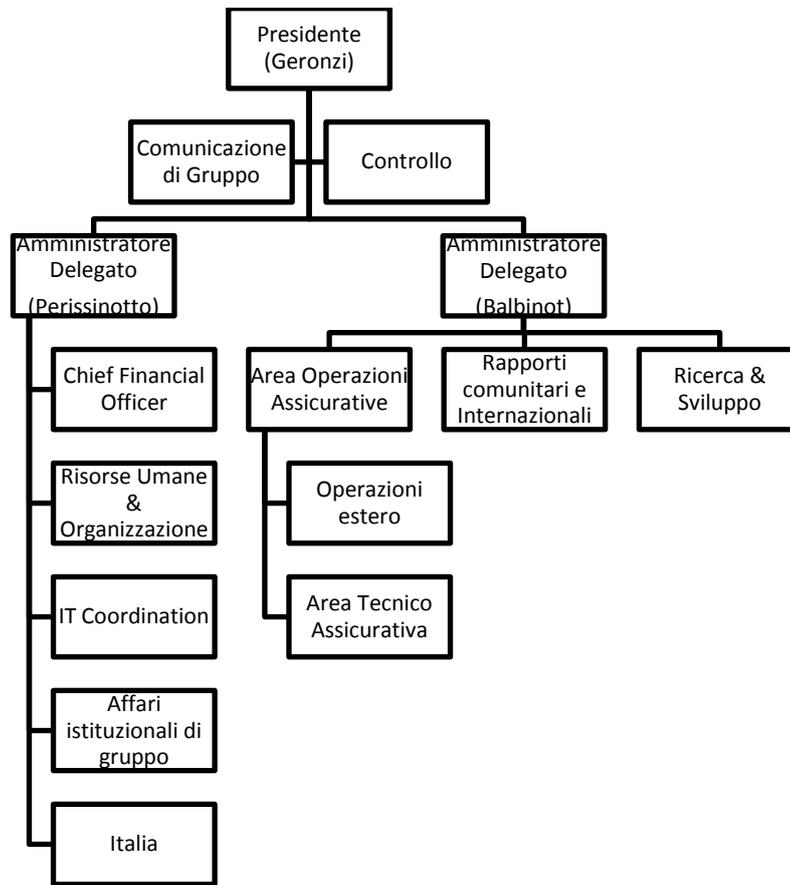


Figura19<sup>107</sup>

<sup>107</sup> Fonte: [www.generali.com](http://www.generali.com)

## 2.6 Fattore dimensionale, aumento della complessità gestionale

Un gruppo come Generali, con un'enormità di dati, informazioni, input ed output da archiviare, gestire ed elaborare, va incontro a problemi gestionali di coordinazione che non tutte le imprese riescono a gestire.

Si noti che a Dicembre 2008, il gruppo era presente in 64 paesi diversi, contava 476 compagnie totalmente consolidate e vantava un portafoglio clienti di circa 60 milioni<sup>108</sup>. Oggi il Leone, vanta la presenza in 68 paesi (+6,25%), conta 521 compagnie totalmente consolidate (+9,4%) ed un portafoglio di circa 70 milioni di clienti<sup>109</sup>(+16,7%).

Il fatturato, nonostante le battute d'arresto che ha subito negli ultimi anni, colpa la crisi finanziaria innescata dal fallimento di Lehman Brothers, dal 2004 è tuttavia aumentato in volumi di un +21,9%.

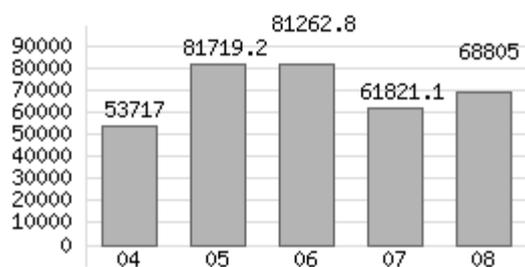


Figura20<sup>110</sup>

Si trovano tutti gli elementi che J.R. Galbraith chiamava “incertezza” e “predicibilità dei compiti” che furono poi rielaborati da Airoldi<sup>111</sup> in: numerosità di elementi (prodotti, settori, mercati, canali, tecnologie ecc.), disomogeneità (tra i prodotti anche se sempre nell'ambito finanziario), variabilità (le esigenze dei consumatori sono in continuo mutamento), interdipendenza, pressione esterna (da parte della concorrenza), pressione interna (sui risultati); gli elementi alla base della complessità aziendale. In

<sup>108</sup>Fonte: [www.traderlink.it](http://www.traderlink.it)

<sup>109</sup>Fonte: [www.generali.com](http://www.generali.com)

<sup>110</sup>Fonte: [www.traderlink.it](http://www.traderlink.it)

<sup>111</sup> Airoldi G. *La gestione della complessità*, in *Lecco Economia*, Marzo 1991, pag 13-19

Generali, ci si trova di fronte a livelli di complessità alta ed altissima<sup>112</sup> e a questo punto Galbraith ci propone o l'aumento della potenza organizzativa, o la rinuncia all'efficienza. Generali ha optato per la prima, soprattutto tramite l'investimento in sistemi informativi e la socializzazione.

### 2.6.1 Aumento potenza informativa

Chiaramente gli archivi cartacei sono ormai da tempo aboliti ed ad un'esigenza informativa sempre maggiore, si è provveduto anche in Generali alla creazione di un centro elaborazione dati all'avanguardia.

Il centro, situato a Mogliano Veneto, è stato costruito

*“ (...) dopo un lungo studio, per l'ottimizzazione degli impianti e per una risposta adeguata alle esigenze di sicurezza. (...) In luogo del consueto unico grande ambiente, per uomini ed elaboratori, è stata voluta una suddivisione dell'intero sistema in spazi distinti in accordo al tipo di risorse custodite ed ai criteri di maggiore funzionalità richiedono e consentono.”*

Gli spazi adibiti al personale che si occupa della gestione del centro: operatori del sistema elaborativo, gestori delle reti di trasmissione, specialisti e tecnici, sono quasi completamente organizzati ad *openspace* per esaltare il lavoro di gruppo, la coordinazione delle attività, facilitare lo scambio organizzativo delle informazioni e pianificare le integrazioni di lavoro.

In più negli anni recenti, il sito, e la rete internet in generale, ha permesso una maggior facilità di comunicazione tra livelli gerarchici, mettendo in contatto clienti, agenti e corporate center.

---

<sup>112</sup> Decastri M., *“Il coordinamento e l'integrazione”* in G.Costa, R.C.D. Nacamulli, *Manuale di Organizzazione Aziendale*, vol.3, UTET, Torino, 1997, pag.271

## 2.6.2 Socialità intergruppo

Sembrerà banale, ma già la letteratura dell'Organizzazione Aziendale, aveva detto che una delle soluzioni future delle imprese che andavano incontro ad alti ed altissimi livelli di complessità, sarebbe stata la socializzazione intergruppo<sup>113</sup>. Questo principio si basa sul vantaggio che si deriva dalla migliore conoscenza del prossimo con cui si lavora, e dallo spirito di squadra che ne esce fuori. Questa sinergia del personale viene implementata tramite un oculato sistema di gestione del personale<sup>114</sup> e tramite l'organizzazione di eventi ed occasioni di incontro tra i dipendenti delle vari divisioni.

Il gruppo Generali, pone una particolare attenzione da sempre (come quasi ogni impresa assicurativa), alla gestione delle risorse umane, ma in più ha anche creato un calendario di eventi, che avvicini e metta in contatto diretto i vari manager, lavoratori, collaboratori ma anche le famiglie. Sono ad esempio, il torneo di calcio aziendale, con 14 squadre provenienti da tutto il Gruppo Generali, con tanto di premiazione finale tutti riuniti al Circolo Aziendale di Trieste<sup>115</sup>, oppure la "*Festa del Bambino Natale 2009*, un momento gioioso per i figli dei dipendenti. L'unità organizzativa "Comunicazione di Gruppo"<sup>116</sup>, si occupa dell'organizzazione di questo genere di eventi e feste.

---

<sup>113</sup> Airoldi G. *La gestione della complessità*, in Lecco Economia, Marzo 1991, pag. 18

<sup>114</sup> Tomasi D., *Organizzazione d'azienda*, G.Giappichelli Editore, Torino, 2006, pag. 270

<sup>115</sup> Fonte: Assicurazioni Generali s.p.a.

<sup>116</sup> Vedi figura 19 pag 71

## 2.7 Risorse Umane

*"Per tutte le imprese che, come noi, vendono servizi, quella umana è la principale risorsa, capace di presidiare i mercati e di orientare i risultati al successo. Senza le persone, le organizzazioni sono niente."<sup>117</sup>*

Come ha detto lo stesso A.D. Generali Perissinotto, Generali, non può prescindere la propria organizzazione, dalla valorizzazione di questa risorsa. Un impegno che Generali prende, non solo nel reclutamento fatto tramite un'attenta selezione ed analisi dei soggetti, ma anche nell'accompagnare i soggetti, verso una crescita professionale e competitiva e verso la conciliazione del lavoro con le esigenze della vita di ogni singolo impiegato.

La selezione, è coordinata dalla capogruppo, e gestita dalle diverse società operanti in Italia. L'impresa, inoltre, organizza molte occasioni d'incontro con i giovani all'interno delle università. Il processo di selezione avviene in due modi, a seconda dell'esperienza maturata:

- Assessment Center con prove attitudinali e collettive per risorse *JUNIOR*
- Assessment Individuale per risorse *SENIOR*

Le caratteristiche dei candidati neolaureati devono essere: svolgimento rapido del percorso accademico e con voto di laurea elevato, preferibilmente master post-laurea, conoscenza lingua inglese ed seconde lingue straniere se possibile, predisposizione alla mobilità ed infine buona capacità di problem solving, orientamento al servizio, flessibilità, team work e leadership. Ponendo queste "*barriere all'entrata*" per lavorare nel gruppo, l'impresa attinge solo all'élite del mercato del lavoro. I collaboratori vengono poi indirizzati nella giusta funzione secondo i principi di tale modello di professionalità:

---

<sup>117</sup>Fonte: [www.generali.com](http://www.generali.com) : Giovanni Perissinotto, Amministratore delegato



**Figura 21**<sup>118</sup>

Inoltre Generali permette, una crescita professionale ai collaboratori, tramite esperienze lavorative in contesti diversi, stages, corsi alla scuola di Gruppo: *Generali Group Innovation Academy* e numerosi contatti con prestigiose università e la promozione di numerosi Master universitari.

Infine il lato “umanistico” più che professionale, delle risorse umane, attiene alla tutela del benessere dell’impiegato.

Il gruppo ha adottato vari strumenti.

Primo, c’è la “*politica di conciliazione vita lavorativa/vita familiare*”: le compagnie del gruppo, prevedono una notevole flessibilità degli orari di lavoro, che hanno durata differente in base ai contratti nazionali. Ha inoltre, un regime che permette l’ottenimento di forme di lavoro part-time, che vanno da un minimo del 20% in meno di ore di lavoro (in Svizzera) fino addirittura l’80% (in Francia).

Inoltre, il gruppo ha previsto unità organizzative apposite, per monitorare e prevenire i rischi all’interno dell’ambiente lavorativo, per prevenire la salute dei lavoratori.

Infine, oltre alle componenti di reddito fisso e variabile corrisposte ai lavoratori, il gruppo prevede anche benefit aggiuntivi: una forma di previdenza integrativa realizzata attraverso l’utilizzo di fondi pensione,

---

<sup>118</sup>Fonte: [www.generali.com](http://www.generali.com)

l'assistenza sanitaria a costi nulli o molto contenuti, e altri tipi di benefit ai collaboratori e alle loro famiglie, quali sconti o condizioni contrattuali più vantaggiose, accesso facilitato a prestiti o mutui ipotecari ecc.

Il gruppo inoltre, promuove la campagna d'indagine “*ascoltiamoci*” con cadenza biennale, per capire al meglio i bisogni del proprio organico, il clima aziendale più adatto e i fattori motivazionali più incisivi per il raggiungimento dei risultati di business.

Infine, il Leone, attesta attenzione ed impegno etico verso il personale, tramite documenti ufficiali, quali il *Codice Etico*, il *Bilancio di Sostenibilità* e la *Carta Sociale Europea*. Questi sono documenti che certificano:

- Pieno rispetto dei diritti dei collaboratori
- Promozione del dialogo sociale
- Ricerca delle migliori strategie nella gestione e valorizzazione delle risorse umane
- Rispetto dei diritti sindacali e rappresentanza dei lavoratori

## 2.8 Conclusione. La critica di Algebris: modello di eccellenza

Come conclusione a questo lavoro voglio portare ad esempio un fatto recente che ha molto attratto l'attenzione di media, investitori, istituzioni e più in generale di tutti gli *stakeholder* del mercato assicurativo.

Il 24 Ottobre 2007, il fondo hedge Algebris, allora detentore dello 0,3% dei titoli Generali in portafoglio, inviò una lettera ai vertici Generali, criticando la governance assicurativa.

Algebris, sottolineava che avrebbe potuto portare la sua partecipazione all'1% e parlava della compagnia triestina, come una società con grandissimi potenziale, ma che

*“per problemi legati alla corporate governance e all'incentivazione del management esprime ad oggi circa il 60% degli utili potenziali, ovvero il 75% assumendo la realizzazione del business plan 2009”<sup>119</sup>.*

Generali, ha subito risposto con un comunicato stampa, affermando che la compagnia era

*“aperta a tutte le opportunità per un dialogo costruttivo con gli azionisti attuali e potenziali”*

apprezzando inoltre l'opinione di Algebris secondo cui il Leone rappresentava un eccezionale potenziale di sviluppo, e un modello di strategia di lungo termine.

Oltre alle critiche lanciate contro il sistema di remunerazione del top-management che rappresentava un ostacolo alla creazione di valore di lungo termine per azionisti, dipendenti e altri stakeholder, il fondo ha allegato tabelle di confronto con AXA, Allianz, Unicredit ed Intesa Sanpaolo, per dimostrare che gli azionisti di Generali, in confronto ai 3, 4 e 5 anni precedenti, avevano ottenuto un rendimento inferiore di circa il 30%.

---

<sup>119</sup> Lettera di Algebris al Gruppo Generali: [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

*“Generali has a reputation for caution that may frustrate some investors”<sup>120</sup>.*

A febbraio 2008, la Franklin Mutual Adviser altro gestore mondiale, ha espresso il suo accordo con Algebris, reiterandole le critiche e si è detto sbigottito dalla volontà del gruppo di fare acquisizioni in mercati anglofoni, maturi e già molto competitivi. La risposta arrivò da Perinissotto, che difese la posizione del Leone dicendo che il gruppo aveva il dovere di esplorare ogni possibilità di crescita del valore per gli azionisti, sia in mercati maturi che non<sup>121</sup>.

Infine una critica più generale che gli è stata fatta, riguardava la struttura della governance: con due amministratori delegati e un presidente esecutivo; è una forma anomala, spiegava Perinissotto, ma che al tempo stesso aveva definito adatta alle esigenze organizzative e gestionali del gruppo.

Le “stangate” finali alle critiche, vennero a Febbraio ed Aprile 2008.

Il Financial Times stesso che spesso aveva lanciato critiche al gruppo si è ricreduto:

*“ha criticato i fondi d’investimento internazionali, che nei mesi scorsi hanno a più riprese attaccato il gruppo italiano (il Leone è stato al centro delle critiche dei fondi Franklin Mutual del gruppo Templeton dopo quelle di Algebris). «Il mercato sembra smentire le critiche a Generali», ha scritto il quotidiano inglese, ricordando che, nonostante le recenti turbolenze finanziarie, Generali «è l’unica grande assicurazione europea che ha mantenuto il suo valore di mercato negli ultimi sei mesi», guadagnando lo 0,84%, mentre i suoi principali rivali, tra cui Axa e Allianz, hanno visto il «loro valore precipitare, nello stesso periodo, del 20%». Sulla base di questi dati il quotidiano ha definito «sorprendente» la critica alla governance, se l’unico modo per valutarla sono proprio i risultati. La forza dei fondi d’investimento si basa sulla credibilità, scrive il Financial Times. «Se*

---

<sup>120</sup> Fonte: [www.ft.com](http://www.ft.com) : *Hedge fund attack could be Generali’s insurance policy*, Hollinger P., 24-10-2007

<sup>121</sup> Fonte: [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com) : *Generali, fondi Usa con Algebris*, Sabbatini R., 5-02-2008

*sbagliano il mercato smetterà di ascoltarli», sentenza. Oggi gli amministratori delegati delle Generali Sergio Balbinot e Giovanni Perissinotto sottoporranò al board l'andamento dei premi 2007.*<sup>122</sup>

Infine nella più lunga ed avvincente assemblea degli azionisti del Leone di Aprile, i fondi criticanti, vennero messi a tacere a più riprese da un agguerrito Barnheim che concluse addirittura con l'espressa soddisfazione per il bilancio post-crisi e confermando che

*«Il nostro titolo, a differenza degli altri titoli italiani ed esteri del settore finanziario, ha conservato il proprio valore. E ciò perché abbiamo volontariamente rifiutato di acquisire sub prime»,*

ed a sorpresa, dall'azionista Diego della Valle patron di TOD'S che invitò

*“i ragazzi di Algebris”*

a non creare turbolenze<sup>123</sup>.

L'esito di questa disputa, i risultati ottenuti nonostante la crisi, la costante presenza nei ranking delle migliori compagnie nel mondo e tutte le peculiarità del gruppo Generali sopra descritte, sono una chiara evidenza di come il Leone abbia quasi sempre saputo adattarsi all'ambiente esterno. Un processo in linea a quel mutevole ambiente finanziario che negli ultimi anni ha preoccupato e continua a preoccupare le economie mondiali. Generali, ha saputo rispondere alle esigenze di tutti gli stakeholder, tramite un giusto bilanciamento di risultati e rischiosità, ed una forte attenzione alle persone coinvolte nel suo sistema, rinunciando a mietere i facili ma rischiosi profitti che i mutui sub prime davano, tramite un'attenta gestione ed organizzazione, con il trattamento dei rapporti interpersonali sotto un profilo etico e tramite l'apertura ad ogni tipo d'innovazione (anche se derivante da critiche esterne; purché fondate!) e miglioramento.

---

<sup>122</sup>Corriere della Sera : *Generali meglio del mercato, i fondi hanno sbagliato*, 07-02-2008, pag. 35

<sup>123</sup>Fonte: [ilpiccolo.gelocal.it](http://ilpiccolo.gelocal.it) : *Generali vincono la sfida con Algebris*, Fiumanò P., 27-04-2008

## Riferimenti Bibliografici

- Airoldi G. *La gestione della complessità*, in Lecco Economia, Marzo 1991
- Bellucci A., *Le imprese di assicurazione, profili gestionali, organizzativi e contabili*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2003
- Borra S. e Di Ciaccio A., *Statistica, metodologie per le scienze economiche e sociali*, Milano, McGraw-Hill, 2004
- Brealey R.A., Myers S.C., Allen F. e Sandri S., *Principi di Finanza Aziendale*, Quinta edizione, Milano, McGraw-Hill, 2007
- Corriere della sera
- Coviello A. e Pellicano M., *La gestione del marketing nelle imprese assicuratrici*, Padova, CEDAM, 1999
- De Pascalis A.R., *L'attività di vigilanza sulle imprese di assicurazione in Manuale di gestione assicurativa*, a cura di Vincenzini M, Padova, Cedam, 1999
- Di Giandomenico G. e Riccio D., *I contratti aleatori*, Torino, Giappichelli, 2005
- Di Mascio A., *Le imprese di assicurazione, il nuovo modello di gestione*, Milano, Egea, 2001
- DP ANALISI FINANZIARIA, KPMG, *Il mercato assicurativo italiano*, Milano, Milano Finanza Ed. 1997
- Eco U., *Come si fa una tesi di laurea*, Milano, Bompiani, 2001
- “*Ecommerce consumers behaviour report 2010*”
- Fontana F. e Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw Hill, 2009
- G.Bean, *Il conto del risultato economico dell'impresa di assicurazione nella sua struttura formale e sostanziale*, Trieste, Del Bianco, 1978
- G.Costa, R.C.D. Nacamulli, *Manuale di Organizzazione Aziendale*, vol.3, UTET, Torino, 1997

- Giudici G., *Il mercato della distribuzione assicurativa in Italia, evoluzione delle reti di vendita e loro impatto con il nuovo contesto normativo*, Milano, ISU Università Cattolica, 2007
- Il sole 24 ore
- La repubblica
- Lambin J.-J., *Market-driven management, marketing strategico ed operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2008
- Lusvardi V., *La gestione dell'impresa di assicurazione*, Cedam, Padova, 1990.
- Manuale di diritto Commerciale- Gian Franco Campobasso quarta edizione a cura di Mario Campobasso, UTET Giuridica
- Masi M., *Il controllo di gestione nelle imprese di assicurazione*, Milano, FrancoAngeli, 2000
- Maslow A., *Motivation and Personality*, Harper, New York, 1954
- Mintzberg H., *Management mito e realtà*, Garzanti, Milano, 1991, pag. 131-317
- Odepemko M., *Il tramonto dell'agente assicurativo? La distribuzione in ITALIA*, Colombi Litografica, 2008
- Parretta E., *Controllo interno e Assicurazioni, l'attività dell'internal auditor nel sistema di governante delle imprese assicuratrici*, Milano, FrancoAngeli, 2007
- Pezzino G., *Ruolo e struttura dei meccanismi di programmazione e controllo*, Egea, Milano, 1990
- Selleri L. e Floreani A., *Principi contabili internazionali e bilancio delle imprese di assicurazione*, Milano, ISU Università Cattolica, 2006
- Selleri L., *Impresa di assicurazione e strategia del valore*, Etas, 2003
- Stephens R., *The eFinance Services and Technology Guide*, 23-09-1999
- Tomasi D., *Organizzazione d'azienda*, G.Giappichelli Editore, Torino, 2006
- Tosi H., Pilati M., *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano, 2008

## Riferimenti Sitografici

[europa.eu](http://europa.eu)

[Ilpiccolo.gelocal.it](http://Ilpiccolo.gelocal.it)

[www.ania.it](http://www.ania.it)

[www.assicurazione-online.it](http://www.assicurazione-online.it)

[www.assicurazioni.it](http://www.assicurazioni.it)

[www.assicurazioni-on-line.me](http://www.assicurazioni-on-line.me)

[www.assinews.it](http://www.assinews.it)

[www.bsibank.com](http://www.bsibank.com)

[www.ceiops.org](http://www.ceiops.org)

[www.cnnmoney.com](http://www.cnnmoney.com)

[www.contactlab.com](http://www.contactlab.com)

[www.corriere.it](http://www.corriere.it)

[www.diritto.it](http://www.diritto.it)

[www.econ.uniurb.it](http://www.econ.uniurb.it)

[www.ft.com](http://www.ft.com)

[www.gandalf.it](http://www.gandalf.it)

[www.genertel.it](http://www.genertel.it)

[www.ilgiornale.it](http://www.ilgiornale.it)

[www.ilmondo.rcs.it](http://www.ilmondo.rcs.it)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.infoconsumatori.com](http://www.infoconsumatori.com)

[www.informazione.it](http://www.informazione.it)

[www.intermediari.it](http://www.intermediari.it)

[www.investimenti.it](http://www.investimenti.it)

[www.irsa.it](http://www.irsa.it)

[www.newnotizie.it](http://www.newnotizie.it)

[www.piazzaffari.info](http://www.piazzaffari.info)

[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

[www.ricercagiuridica.com](http://www.ricercagiuridica.com)

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

[www.solvency-2.com](http://www.solvency-2.com)

[www.studiocataldi.it](http://www.studiocataldi.it)

[www.traderlink.it](http://www.traderlink.it)

[www.unimc.it](http://www.unimc.it)