

Scenari 2010

PROSPETTIVE La gestione del cambiamento

Quali strategie per la globalizzazione?

Più coesione tra le parti sociali, responsabilità e modelli di business europei: sono le linee guida indicate dal settore assicurativo per uno sviluppo sostenibile.

Luca Silvestrini

Anche se i segnali positivi sulla situazione economica e la stabilità finanziaria non mancano, le prospettive del business assicurativo, come di tutti gli altri settori, restano ancora incerte. Il mercato italiano ha subito (magari in maniera meno pesante rispetto ad altri Paesi) i contraccolpi della crisi economico-finanziaria. E allora: quali sono i modelli di business che saranno vincenti nel medio periodo? È possibile, o necessario, progettare uno sviluppo sostenibile delle compagnie? E la globalizzazione spingerà sempre di più a modelli di business e prodotti simili, almeno in ambito eu-

ropeo? Di questi temi si è discusso durante le celebrazioni dei 130 anni di vita del gruppo Lercari, che si identifica con la famiglia genovese specializzata nelle perizie assicurative.

Lercari ha voluto celebrare questo compleanno non canonico (l'unità di misura delle ricorrenze classiche è il secolo, suoi multipli o divisori) per lanciare un messaggio preciso: «Viviamo momenti difficili e incerti, ma siamo convinti che si può guardare al futuro con fiducia, che i cambiamenti vanno affrontati positivamente», dice **Rodolfo Lercari**. Il gruppo ha anche pubblicato un

libro che racconta la storia della società (*130 anni di famiglia, lavoro e futuro*) e organizzato a Milano una giornata di riflessioni sugli scenari del mondo assicurativo. Il tema dei dibattiti era *La gestione del cambiamento nel contesto imprenditoriale, assicurativo e riassicurativo, nazionale e internazionale* ed è stato declinato in quattro tavole rotonde moderate da **Alain Elkann**, alle quali hanno partecipato, di fronte a una platea di agenti, broker, manager assicurativi e industriali, 30 esponenti di importanti compagnie, società di riassicurazione, industrie e associazioni.

Verso un modello di business europeo

Gli argomenti toccati dalle tavole rotonde riguardavano le peculiarità dei rischi e dei sinistri, l'evoluzione delle aziende per superare la congiuntura economica, il confronto tra i modelli di business di compagnie italiane e internazionali, e come il settore assicurativo può adattarsi alla globalizzazione senza perdere i valori fondanti. Per quanto riguarda la gestione e i prodotti gli intervenuti hanno concordato sul fatto che si sta andando verso un modello di business comune, almeno nell'area Ue. «Noi abbiamo già una fabbrica di prodotti a livello europeo», ha detto **Stefano Nalin**, direttore commerciale di Zurich Italia. «Questo non

Dibattito

Il gruppo Lercari ha organizzato un evento, diviso in quattro tavole rotonde moderate da **Alain Elkann**. Ai dibattiti hanno partecipato, di fronte a una platea di agenti, broker, manager assicurativi e industriali, 30 esponenti di compagnie, società di riassicurazione, industrie e associazioni. Sotto, una fase dell'evento.



Competere sul mercato

Innovazione, specializzazione e qualità: sono questi, per Vittorio Lercari, a capo di una storica azienda familiare di periti assicurativi, i tre fattori chiave per affrontare la concorrenza.

Sua figlia in azienda è entrata per libera scelta, senza nessuna spinta da parte sua? «Non ho dovuto, e, in realtà, neppure mai voluto, convincere qualcuno: è stata una liberissima decisione. Ed è successo lo stesso per mio fratello Rodolfo con i suoi figli. Prima ancora, mio fratello e io non abbiamo mai avuto alcuna pressione». Una vocazione spontanea, dunque...

«Vede, in una qualsiasi "attività lavorativa familiare" non esiste una netta separazione tra le attività di tutti i giorni e il lavoro: gli affari, l'azienda fanno parte del clima che si respira quotidianamente in casa. Quindi, diventa naturale interessarsi alla professione del padre, frequentare gli uffici e infine prendere un posto, una responsabilità, in azienda. È stato il mio percorso e i miei figli lo ripetono».

Vittorio Lercari parla convinto: il tema dell'impresa familiare che si perpetua di generazione in generazione evidentemente l'appassiona. E forse non poteva essere diversamente: insieme al fratello Rodolfo guidano il gruppo Lercari, specializzato nelle perizie assicurative. Un gruppo che si identifica totalmente nella famiglia genovese da cinque generazioni al servizio del mercato assicurativo. Il primo Lercari a iniziare l'attività di perito fu Luigi Salvatore, che nel 1879 cominciò con i sinistri di

trasporti, avarie merci, incendio e furto. Di padre in figlio le attività si sono ampliate, internazionalizzate e nell'azienda sono entrati, a partire dal 2000, Gian Luigi, Giovanni, Alessandro, Francesca, figli di Rodolfo, mentre delle figlie di Vittorio, Giovanna è in azienda da due anni e si aspetta l'ingresso di Lucia, classe 1986. Ma quali sono oggi le prospettive del mondo peritale assicurativo?

«L'innovazione è essenziale nel nostro settore. Noi abbiamo iniziato in una regione di mare, con i trasporti, le navi e via dicendo, ma abbiamo cominciato fin da subito ad ampliare i nostri interessi, entrando in ogni tipo di rischio: l'energia, il petrolchimico, il tecnologico. Bisogna farlo tenendo presente che la chiave del business è la specializzazione. Si devono creare professionalità specializzate in ogni singolo settore capaci di far squadra, solo allora qualsiasi professionista o azienda riesce a stare al passo con i tempi», sostiene Vittorio Lercari. «Abbiamo partecipato a perizie delicatissime, come l'incendio nel tunnel del Monte Bianco o il black out energetico del 2003 e l'incendio del Duomo di Torino dove è custodita la Sacra Sindone, e via dicendo. Oggi è impossibile non avere team iperspecializzati e anche società dedicate a una particolare nicchia di mercato. Noi,



Vittorio Lercari

per esempio, abbiamo costituito un paio d'anni fa Verify, che si occupa di perizie su navi, megayacht e imbarcazioni da diporto; Sircus per la gestione dei sinistri, e via dicendo. Altra carta importante è l'internazionalizzazione, indispensabile in un'epoca di imprese globali, di piccole e medie imprese che lavorano anche in Cina o in Medio Oriente. Noi facciamo parte di un network internazionale, attraverso Cunningham & Lindsey, che mette a disposizione seimila periti in tutto il mondo». Oggi viviamo politiche di risparmio che spesso sembrano non riconoscere l'importanza dell'attività dei periti. «Il contenimento dei costi dovrebbe riguardare tutti, non solo le compagnie. Se non si aboliscono gli sprechi, se non si risolvono le inefficienze anche una società peritale compromette il suo futuro», sostiene Vittorio Lercari. «Sicuramente non solo le assicurazioni fanno attenzione a qualsiasi tipo di costo, i risultati verso i propri assicurati sono più che soddisfacenti e quando vi sono risultati professionali importanti, le compagnie sicuramente riconoscono, non solo economicamente, il lavoro del perito».

vuol dire trascurare i singoli mercati: i prodotti vengono personalizzati secondo le singole esigenze locali». «Noi facciamo parte di un gruppo internazionale. Ma non è pensabile che una polizza inglese funzioni sempre e comunque anche da noi», ha aggiunto

”

La gestione dei prodotti assicurativi si sta trasformando sempre più in un modello di business comune, almeno nell'area Ue

Maurizio Ghiloso, amministratore delegato di Dual Italia. «Siamo il Paese delle Pmi, dei piccoli studi professionali. Quindi abbiamo realizzato soluzioni assicurative semplici, standard, da mass market, calibrate sulle piccole, anche minime, realtà imprenditoriali».

Maurizio Castelli, managing director Italy di XI Insurance, dice che «se si va verso un modello di business comune, occorre mettere in chiaro che le polizze non sono commodity, non vanno giudicate sul prezzo, ma sull'insieme del processo, che comincia dal risk management. In Italia, però, la coscienza assicurativa è molto bassa,



anche nelle imprese». Un fatto questo che trova un puntuale riscontro nel rapporto tra Pil e coperture assicurative che in Italia è tra i più bassi in Europa. «Proprio per questa mancanza di cultura del rischio, i broker si stanno occupando non più e non solo di imprese medio-grandi. Ci stiamo avvicinando al mondo delle Pmi, che quasi sempre non hanno o non possono permettersi un risk ma-

Risk manager

«Ci stiamo avvicinando al mondo delle Pmi, che quasi sempre non hanno o non possono permettersi un risk manager interno all'azienda», afferma Francesco Paparella, presidente di Aiba.

Scenari 2010

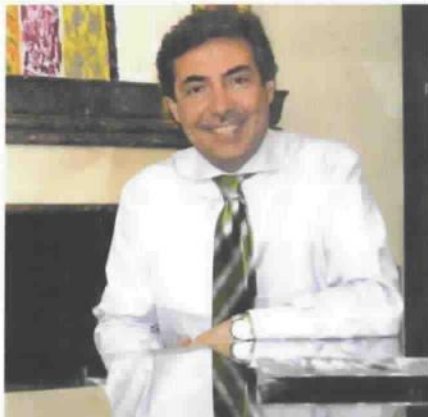
nager interno all'azienda», ha affermato **Francesco Paparella**, presidente di Aiba. «Stiamo contattando le associazioni di categoria per fare capire che i broker possono essere i risk manager dei piccoli imprenditori. Ci sembra un'operazione importante per noi e per l'economia nazionale. Una maggiore consapevolezza e una puntuale copertura dei rischi possono salvare molte aziende, assicurarne la continuità».

Il valore della responsabilità

Il dibattito sulla globalizzazione, sui suoi eccessi (che hanno innescato lo tsunami finanziario del 2008) e le sue potenzialità si lega a una riflessione sui valori fondamentali delle compagnie. E non solo di quelle. «Le società di assicurazione non sono monadi che vivono in un loro universo separato, ma fanno parte di una società con la quale interagiscono. Spesso, però, in Italia manca una visione di sistema», ha detto **Vittorio Verdone**, direttore distribuzione, consumatori e servizi informatici di Ania. «Prendiamo per esempio il concetto di danno alla persona: sono 40 anni che tribunali e giuristi ne discutono, ci sono state importanti sentenze della Corte di cassazione che poi vengono smentite da altri giudici. Risultato: non riusciamo ancora a definirne il perimetro. E questo è un problema in un Paese dove ci sono 3,7 milioni di incidenti automobilistici con un milione di indennizzati. Un problema non solo per chi deve risarcire, ma per tutta la società. Ci vorrebbe, ripeto, una visione di sistema, riuscire a guardare anche al di là degli interessi (legittimi, beninteso) di una categoria, di un pezzo della società».

Le polizze catastrofali, necessarie in un territorio ad alto rischio geologico e sismico, sono un esempio di come manchi la volontà di affrontare i problemi. «Sono convinto dell'inutilità di obbligare per legge a polizze catastrofali per l'abitazione», afferma **Fabrizio Moscone**, ceo di Rsa. «Molto meglio incentivare coperture assicurative per la casa molto allargate, sul modello di quanto accade in Svezia, nei Paesi nordici, dove nell'assicurazione per la casa comprende le spese per gli imprevisti. Se si rompe una tubatura è l'assicuratore che trova l'idraulico e paga le spese. In questo modo l'assicurazione non è legata solo a incidenti e a sinistri estremi, e il rapporto compagnie-cliente sarebbe più collaborativo».

Collaborazione e visione comune occorrono anche e soprattutto all'interno delle società di assicurazione, specialmente quando



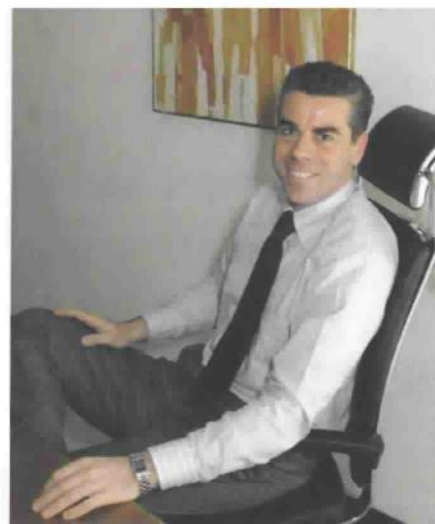
Locale e globale

Avere una fabbrica di prodotti a livello europeo, dice Stefano Nalin, in alto a destra, direttore commerciale di Zurich Italia, «non vuol dire trascurare i singoli mercati: i prodotti vengono personalizzati secondo le singole esigenze locali». Anche perché, ha aggiunto Maurizio Ghiloso, sopra, amministratore delegato di Dual Italia, «non è pensabile che una polizza inglese funzioni sempre e comunque anche da noi».

la competizione internazionale è forte e le fusioni mettono insieme culture e tradizioni aziendali molto diverse tra di loro. È il caso di Alleanza e Toro, due marchi storici, che si sono da poco fusi tra di loro. «All'inizio, quando si costituisce e affronta il mercato, un'azienda ha forte tensione interna e coesione massima. Con lo scorrere del tempo entrambe si affievoliscono, subentra la routine. Una delle mission fondamentali del management è di sollecitare e rigenerare continuamente la coesione. Si tratta di un'opera ancora più importante quando la globalizzazione spinge entità storiche che hanno una forte tradizione a unirsi insieme. C'è il rischio di una perdita di appartenenza, con tutto quello che ne consegue», ha detto **Luigi De Puppi**, amministratore delegato di Alleanza Toro. «Che cosa bisogna fare? Gli antichi medici greci dicevano che la prima qualità di una medicina è quella di non far male. E la prima cosa da fare è il non fa-

Visione di sistema

«Le società di assicurazione non sono monadi che vivono in un loro universo separato, ma fanno parte di una società con la quale interagiscono. Spesso, però, in Italia manca una visione di sistema», ha detto Vittorio Verdone, direttore distribuzione, consumatori e servizi informatici di Ania.



re, nel senso di non agire sui due brand e lasciare intatte le loro specificità. Una medicina però deve fare anche bene e allora occorre mettere in atto delle sinergie: Alleanza, specializzata nel vita, inizia a trattare un po' di danni, e lo stesso accade con Toro per le coperture vita. La nostra sfida è dare valore aggiunto a tutte e due le compagnie conservando il senso di appartenenza».

Il tema dei valori è stato affrontato anche da **Pierluigi Stefanini**, presidente di Ugf, Unipol gruppo finanziario: «L'approccio positivo ai cambiamenti che la famiglia Lercari ha voluto dare a questo evento è anche il mio, anche se non è semplice in momenti incerti e difficili come quelli che stiamo attraversando», ha detto Stefanini. «Per rendere concreta questa visione occorre, in primo luogo, prendere coscienza che l'assicurazione è un settore molto delicato, si occupa di problematiche che vanno affrontate con attenzione e responsabilità. In secondo luogo, il cambiamento va accettato perché ce lo chiedono la globalizzazione e la clientela che ha nuove domande, nuovi bisogni. In terzo luogo, la lungimiranza: guardare al lungo periodo sembra impossibile adesso, ma è uno sforzo che dobbiamo compiere se vogliamo assicurare sostenibilità

nel tempo all'impresa. Ultima cosa per esposizione non certo per importanza», ha concluso Stefanini, «costruire, fin da adesso, le condizioni perché tutti siano responsabili di tutto. Io sono convinto che se si coltiva solo il proprio orticello non si va lontano. Dalle crisi si esce tutti insieme con responsabilità e collaborazione».

