



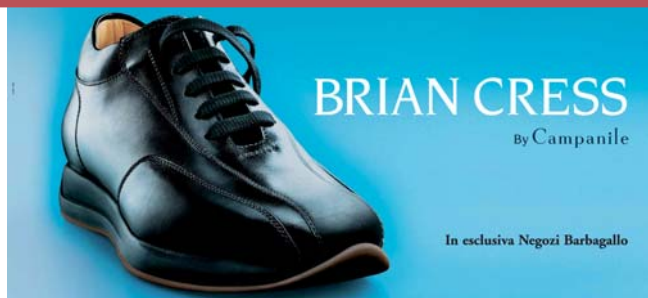
n. 2 — 2007

**piacere,
ace europe**

piacere, ace europe — anno 4
luglio 2007



- 2** **I NOSTRI CLIENTI** 150 ANNI MA NON LI DIMOSTRA
- 5** **MERCATI** NORME CHE FANNO DISCUTERE
- 7** **LA VOCE DELL'INTERMEDIARIO** AMBIENTE, MOLTA LA STRADA DA FARE
- 8** **PROGETTI** ANCHE VENDENDO SI INNOVA
- 10** **CONOSCIAMOCI MEGLIO** MERCI, PROTEZIONE A 360°
- 12** **FOCUS** NOTIZIE DAL MONDO ACE



In alto e a destra alcune campagne pubblicitarie dei due brand e due immagini della storia di Campanile.

In principio era la pelle... Potrebbe cominciare così il nostro viaggio all'interno di una fabbrica della zona industriale dell'entroterra napoletano, per metà laboratorio artigianale e per metà industria, che con un'esperienza di un secolo e mezzo alle spalle trasforma il pellame grezzo in calzature di lusso con marchi prestigiosi, noti e amati dai clienti più esigenti, fra cui molti nomi di spicco dell'imprenditoria, dello spettacolo, della politica, della cultura, in Italia e all'estero. La fabbrica è la Cris s.r.l. e i marchi di cui si diceva sono Campanile e Brian Cress, di cui Cris è licenziataria esclusiva.

Scarpe Campanile: un secolo e mezzo di storia

Il marchio Campanile compirà l'anno prossimo 150 anni: una lunga storia partita nel 1858 da un piccolo laboratorio artigianale nel cuore del Rione Sanità, l'antico quartiere centrale di Napoli reso celebre dai grandi della commedia e del teatro napoletani. Una storia che si è dipanata attraverso 5 generazioni della famiglia Campanile fino ad arrivare, da qualche anno a questa parte, a Cristiano, oggi amministratore unico della Cris.

La missione (oggi, curiosamente, si usa dire così per indicare gli obiettivi, il campo di attività di un'azienda; ma nel caso di Cris e del marchio Campanile siamo davvero vicini al significato originario della parola), la missione, dunque, per quest'azienda non è semplicemente di fabbricare delle scarpe. Questo possono farlo, e lo fanno, in tanti. La questione è fabbricare scarpe classiche di altissima qualità, con passione e abilità artigianali e cura quasi maniacale del dettaglio, un aspetto, quest'ultimo, su cui Campanile ha creato addirittura una campagna pubblicitaria: tutte cose che fanno di una scarpa una scarpa Campanile. Potremmo dire, con un'immagine audace, che se le scarpe potessero parlare, confesserebbero che

bisogna faticare per arrivare ad essere una scarpa Campanile.

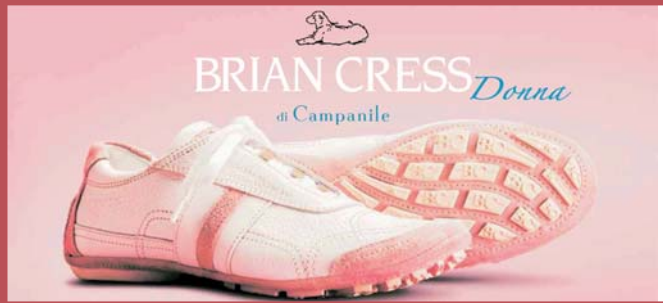
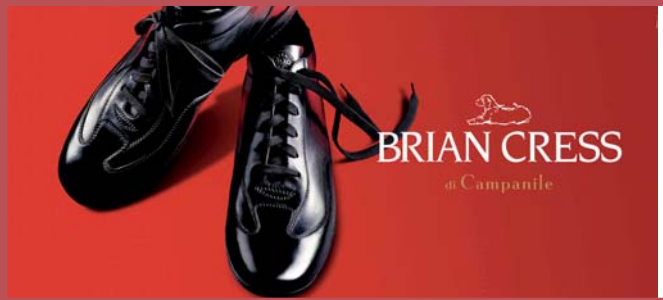
“Artigianato del lusso: ecco, questa è la definizione che più mi piace del nostro lavoro”. Riassume così le cose **Cristiano Campanile**, il giovane manager (neanche 40 anni, taglia atletica da ex-campione di canottaggio, profondamente appassionato del suo lavoro) che governa l'azienda con una continua attenzione a nuove idee, alle tendenze di mercato e all'evoluzione delle tecnologie e dei materiali.

Brian Cress: la differenziazione

Negli anni '90 al marchio Campanile si è affiancato quello Brian Cress, a caratterizzare una nuova linea di prodotti ideati per soddisfare una domanda di scarpe di altissima qualità e prestigio, ma un po' meno impegnative, da poter calzare anche in condizioni e ambienti più informali, a cominciare dalle occasioni del cosiddetto tempo libero, ma non solo.

“Quando abbiamo introdotto Brian Cress nel 1993” sottolinea Campanile che proprio in quegli anni, fresco di laurea, è entrato in azienda “la scarpa sportiva di quel tipo e con quei materiali era in larghissima misura una novità per il mercato italiano. Appena due anni dopo, in base a un'indagine Doxa, la nostra nuova linea è stata segnalata come ‘prodotto dell'anno’”.

Oggi le scarpe Campanile figurano nelle vetrine di 300 punti vendita in Italia, fra i quali i negozi e le boutiques più prestigiosi ed esclusivi, a cominciare dai negozi di proprietà Campanile in via Condotti e in via Cola di Rienzo a Roma. Le collezioni Campanile (tradizionalmente per uomo, ma arricchite da quest'anno anche di una linea di modelli



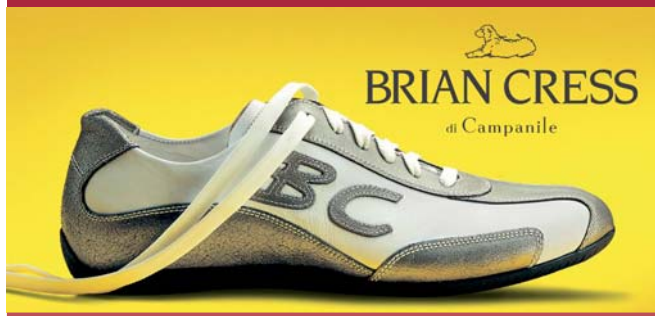
n. 2 – luglio 2007

3

piacere,
ace europe

I NOSTRI CLIENTI **150 anni**
ma
non li dimostra

Campanile e Brian Cress:
la lunga storia di due marchi leader
nelle calzature di classe



femminili) e Brian Cress contano una ventina di modelli ciascuna. I modelli vengono spesso rinnovati, ma alcuni dei più classici rimangono sulla breccia per anni. Complessivamente i due marchi vendono circa 120.000 paia all'anno, di cui Campanile conta per un terzo e Brian Cress per il restante. Una cifra molto prossima a quella della effettiva produzione, perché la fabbrica lavora sostanzialmente su commessa e le giacenze di magazzino sono sempre al minimo.

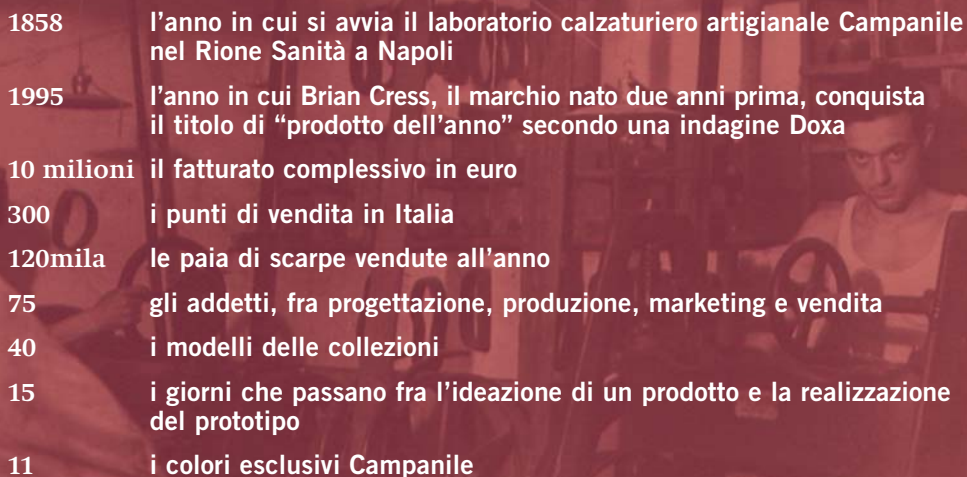
Un leader italiano che guarda al mondo

I volumi fanno di Campanile il leader italiano nel suo segmento di mercato. Il fatturato – 10 milioni di euro – si ripartisce in misura pressoché equivalente fra i due marchi ed è realizzato attualmente per circa il 90% in Italia. "All'estero finora abbiamo lavorato a fronte di ordini che

ci pervengono da negozi di lusso, attratti dal nostro marchio e dalla qualità delle collezioni. Ma stiamo lavorando attivamente alla creazione di una rete che ci consenta una presenza più sistematica e incisiva." Campanile, del resto, è fra gli esponenti più autentici di quel made in Italy che è oggi una preziosa chiave di accesso a molti mercati. Nel laboratorio-stabilimento di Caivano (Napoli) lavorano una sessantina di operai e tecnici, cui si aggiungono un centinaio di lavoratori dell'indotto, operanti in laboratori artigianali decentrati, tutti in Campania e non di rado localizzati in casa, come accade per un sarto o una camiciaia, dedicati a lavorazioni particolari come il taglio e l'orlatura delle pelli.

In azienda operano inoltre una quindicina di persone in attività commerciali, di progettazione e pianificazione prodotti e di marketing. "Per prodotti come i nostri la figura del venditore non è quella di un semplice rappresentante commerciale: siamo su un piano per cui conta molto di più la consulenza al punto di vendita, lo studio congiunto delle esigenze, la rilevazione dei gusti, espressi e inespressi, della clientela." In più, naturalmente, c'è la gestione e lo sviluppo

I numeri di Campanile e Brian Cress



1858	l'anno in cui si avvia il laboratorio calzaturiero artigianale Campanile nel Rione Sanità a Napoli
1995	l'anno in cui Brian Cress, il marchio nato due anni prima, conquista il titolo di "prodotto dell'anno" secondo una indagine Doxa
10 milioni	il fatturato complessivo in euro
300	i punti di vendita in Italia
120mila	le paia di scarpe vendute all'anno
75	gli addetti, fra progettazione, produzione, marketing e vendita
40	i modelli delle collezioni
15	i giorni che passano fra l'ideazione di un prodotto e la realizzazione del prototipo
11	i colori esclusivi Campanile

della rete di distributori. Quanto alla progettazione e al marketing, l'attività degli specialisti di Campanile comprende la rilevazione delle tendenze di mercato, lo sviluppo del design, la collaborazione con gli stilisti, la ricerca.

Lavorazione artigianale, d'accordo, ma si deve far presto: bisogna correre coi tempi del mercato. Così, dall'ideazione del prodotto alla realizzazione dei primi prototipi (sì, per calzature di questo genere ci sono anche i prototipi, come per i motori e per le auto!) passano sì e no un paio di settimane.

Un artigianato raffinato, una passione antica

E la concorrenza, in particolare quella dei paesi low-cost, le imitazioni, le contraffazioni? "Provate a imitare una scarpa realizzata da noi, se ci riuscite" risponde con orgoglio Cristiano Campanile. "La nostra realtà non è questione di un marchio con valore dominante, dietro al quale si possono sviluppare, per così dire, diverse interpretazioni. È una questione di qualità che si raggiunge con procedimenti che conosciamo solo noi, alcuni dei quali addirittura inventati da noi, e con una passione che abbiamo solo noi. Il nostro cliente finale è così esigente e raffinato che capirebbe subito l'inganno." I tecnici dello staff rincarano la dose: "Pensiamo solo alla verniciatura" spiegano "i nostri colori, undici, ce li facciamo noi in casa."

Un procedimento del quale i tecnici Campanile vanno particolarmente orgogliosi e che considerano un'esclusiva è quello della "decolorazione". Che il pellame di base vada colorato per costituire il nucleo centrale della calzatura, questo lo si capisce; ma decolorare che cosa e perché? Ecco il segreto: al pellame in arrivo viene applicata una particolare tecnica che lo decolora, appunto, per prepararlo alla successiva tintura che sarà molto più resistente, uniforme e duratura. "È un po' come grattare una parete

in un appartamento prima di imbiancarla" spiegano alla Cris "o raschiare una superficie su cui si debba poi incollare qualcosa". La visita alla fabbrica permette di seguire il processo, dalla selezione e dal trattamento dei pellami alla confezione della tomaia secondo il disegno prestabilito, dalla verniciatura al montaggio del sottopiede, dalle cuciture al completamento con suola, tacco e accessori come fibbie e lacci. E infine il confezionamento dell'imballaggio, per avere

il prodotto pronto da consegnare. "È un po' come una sartoria:" spiegano i tecnici "in base al modello si ritagliano le parti in pelle, si lavorano e si assemblano per arrivare prima al prototipo, poi alla scarpa finita." In fabbrica non mancano i macchinari, naturalmente, che mani esperte guidano nelle fasi più faticose e ripetitive; ma è evidentissimo il contributo dell'abilità artigianale. Il valore aggiunto dall'uomo (a proposito, ci sono anche numerose donne, soprattutto nei reparti impegnati in lavorazioni delicate come la modellazione della tomaia) si tocca quasi con mano. Così come è ampiamente visibile la passione e il mestiere nel seguire e controllare i vari stadi del processo attraverso cui la calzatura prende forma e, se si passa il termine, vita. È ancora l'occhio dell'uomo, la sua mano che danno il tocco finale e rappresentano il vero collaudo dell'operazione: se la forma è stata rispettata, se tutti i particolari sono in ordine, se la verniciatura è perfetta.

"Soprattutto per il marchio Campanile" sottolinea Cristiano Campanile contemplando con orgoglio e soddisfazione la sfilata di modelli che ricoprono buona parte del tavolo di vetro per riunioni nel suo ufficio, una specie di inattesa showroom "la manodopera è ad altissima specializzazione. Non è facile trovare in giro artigiani di questo livello, perciò noi li abbiamo formati. E ce li teniamo: il turnover è praticamente inesistente."

Verrebbe voglia di dire, parafrasando una celebre massima, che le scarpe sono una cosa troppo seria per lasciarla fare interamente alle macchine. ■

Sul fatto che la nuova normativa in materia assicurativa dia una scossa al mercato sono tutti d'accordo, ma se gli effetti siano o meno positivi è una valutazione che le parti (operatori del settore e associazioni) affrontano in modo completamente diverso. Il tema è stato discusso in occasione del **II Forum Assicurazioni** organizzato a Milano da Business International per Economist Conferences il 24 maggio scorso, incentrato proprio sul cambiamento delle strategie di relazione fra compagnia, intermediari e clienti alla luce del Regolamento ISVAP n. 5/2006 e del Decreto Bersani.

Jeff Moghrabi, *Head of South Europe Region di ACE* che ha partecipato alla tavola rotonda, ritiene che "il testo unico e il Decreto legge Bersani corrono, casualmente o volutamente, su due binari paralleli e costituiscono

una condizione necessaria ma non sufficiente per sbloccare il nostro mercato e farlo crescere".

Il manager di ACE nota infatti che i mercati 'auto' e 'rc auto' sono tra i più sviluppati a livello europeo, e che anche il 'vita' – malgrado non su tutti i prodotti – ha una maturazione relativamente avanzata, mentre l'area danni non auto – alla quale il business della compagnia si riferisce – rappresenta solo l'1% del PIL, contro l'1,6% degli spagnoli e il 2% dei francesi, per non parlare delle percentuali rilevate sul mercato tedesco ed inglese. "E questo vuol dire che in qualche modo manchiamo di credibilità come sistema assicurativo, che la distribuzione è ingessata, lenta e vischiosa".

Pluricanalità sì o no?

Un cambiamento, insomma, è necessario, anche se non tutti i relatori sono d'accordo su quello imposto dai legislatori. **Vittorio Verdone**, *Direttore Auto Consumerismo e Distribuzione dell'ANIA* ritiene, ad esempio, che non sia mai corretto imporre dall'alto dei modelli distributivi, malgrado il mondo assicurativo sia comunque destinato alla pluricanalità: "Pensiamo ai nostri figli, che utilizzano già internet come uno strumento per acquistare prodotti e servizi,



n. 2 – luglio 2007

5
piacere,
ace europe

MERCATI

Norme che fanno discutere

Moghrabi alla tavola rotonda di Economist
Conferences sulle novità legislative
per gli intermediari nel settore assicurativo

e ricordiamoci che non sappiamo dove in futuro si farà intermediazione" afferma.

D'altro canto Moghrabi è convinto che la direttiva europea dell'intermediazione rappresenti comunque un'opportunità, una sfida, perché il nostro sistema distributivo necessita di innovazione. Gli operatori italiani (monomandatari, plurimandatari, consulenti e compagnie) sono caratterizzati da

una lentezza allarmante e da un ventaglio di offerta non sufficiente: per questo non bisogna temere la multicanalità, che può consentire l'inserimento sul mercato di prodotti più leggeri a fianco di quelli più pesanti (con polizze che a volte contano 30-40 pagine di contratto!).

Pur non essendo direttamente coinvolto a livello associativo, anche **Andrea Scagliarini**, *presidente dell'AIBA*, ha accolto in maniera positiva il divieto di esclusiva per gli agenti imposto dal Decreto Bersani, convinto che l'agente monomandatario impiegherà almeno due o tre anni prima di riuscire a prendere altri mandati ma avrà comunque la possibilità di creare impresa. Sulla formazione obbligatoria introdotta dalle nuove norme, al contrario, Scagliarini si è mostrato molto critico, prevedendo un conto troppo salato

per le società di brokeraggio.

Sull'utilità della formazione come leva strategica hanno concordato **Ranieri Razzante**, *professore di Diritto delle Assicurazioni dell'Università di Macerata*, e **Nicolò Juvara**, *partner dello studio legale Norton Rose*.

Formazione: quanto ci costa?

Proprio la formazione è uno strumento che potrà essere di grande aiuto agli intermediari per superare quelle difficoltà che Moghrabi vede insite nel nostro sistema:

“Per quanto possiamo sognare di diventare come la Germania o gli Stati Uniti, la verità è che in Italia nessuno si sveglia mai al mattino pensando di aver bisogno di una polizza di assicurazione!”

Quindi un'organizzazione forte di un brand credibile, di cultura assicurativa e di skill di marketing dovrà cercare di realizzare una giusta profilazione dei clienti e presentarsi da loro al momento giusto, con il 'taglio' di polizza giusto e il canale giusto.

Moghrabi non crede infatti che l'ingessatura del nostro sistema nasca dalle nuove esigenze di trasparenza, aspetto su cui invece Juvara è stato molto critico: “Sfido chiunque a leggere tutta la documentazione imposta dalla legge!” afferma, e puntualizza: “L'importante non è produrre tanta carta, ma essere chiari: se l'informativa precontrattuale è esaustiva gli intermediari saranno sempre dalla parte della ragione rispetto ai clienti” sostiene Juvara, che mette in guardia dalle trattative poco 'oneste'. La documentazione e le informazioni dell'intermediario, secondo lui, devono essere chiare su tre aspetti: la propensione al rischio, le caratteristiche principali del prodotto ed i rendimenti futuri.

Un corretto approccio dell'intermediario, adeguatamente formato e trasparente nel rapporto con il cliente rappresenta quindi la base per un miglioramento del mercato. Ma non basta: “occorre una maggiore professionalità nel distinguere nettamente il momento della vendita da quello della consulenza, e quindi della corretta profilazione del rischio” afferma Moghrabi, mettendo così un punto fermo sul dibattito in corso sulla vera identità dell'intermediario: consulente o piazzatore di polizze? Il suo messaggio è chiaro: entrambe le cose ma in momenti diversi, come presto il cliente stesso chiederà. Un modo di lavorare, questo, che impatta fortemente sul sistema organizzativo degli intermediari e che ha a che fare con la polemica sul plurimandato obbligatorio attualmente in corso nel settore. Secondo Moghrabi si tratta di un cambiamento oneroso ma superabile e necessario, che dovrebbe preludere



In sintesi

- ▶ **Tema del II Forum Assicurazioni**
Come cambiano le strategie di relazione tra compagnia, intermediari e clienti dopo le ultime novità normative.
- ▶ **Gli interventi normativi**
Codice delle Assicurazioni (Decreto legislativo n. 209 del 7 settembre 2005).
Regolamento Intermediari (Regolamento ISVAP n. 5 del 16 ottobre).
Decreto Bersani (n. 223 del 4 luglio 2006).
Decreto Bersani bis (n. 7 del 31 gennaio 2007).
- ▶ **I punti caldi del dibattito**
Il modello distributivo imposto dalla legge, le nuove regole di trasparenza per gli intermediari, il recesso annuale delle polizze pluriennali, i costi per la formazione obbligatoria degli intermediari, la lentezza di reazione del mercato italiano.

a una ulteriore liberalizzazione e portare alla creazione di veri e propri 'grossisti' nella cui vetrina gli operatori più qualificati possono accedere, dedicando meno tempo ai processi di costruzione e innovazione dell'offerta.

Un cambiamento necessario

Juvara è certo che con il divieto di mandato esclusivo le reti agenziali attualmente esistenti avranno più opportunità, ma perderanno anche gli investimenti fatti su una determinata compagnia che, per accaparrarsi reti già esistenti, sarà costretta ad aumentare le provvigioni e, di conseguenza, a far salire i premi, a svantaggio dei consumatori. Un processo che invece Moghrabi considera una grande sfida per rendere più efficiente il mondo del brokeraggio e dei plurimandatari, costretti a fare delle precise scelte strategiche di segmento o tipologia di prodotto: con il nuovo assetto pochissimi potranno permettersi di restare 'generalisti'. Puntando alla specializzazione, potranno quindi scendere i costi delle polizze e anche delle provvigioni: con le risorse risparmiate, le compagnie avranno modo di dedicarsi maggiormente all'innovazione di prodotto, alla vendita, alla ricerca della multicanalità e alla profilazione del rischio, facendo guadagnare tutto il sistema in credibilità. ■

Fatte le leggi bisogna fare le coscienze. È questo, in estrema sintesi, il mio punto di vista sullo scenario assicurativo nel settore dell'ambiente. Un tema a mio avviso di grande interesse, e che approfondisco volentieri dopo aver letto l'articolo apparso sul numero 2 del 2006 di *Piacere ACE Europe*.

L'Italia è una terra meravigliosa, con un patrimonio artistico e ambientale di enorme rilevanza, eppure non si è ancora assimilato il concetto che l'ambiente è un bene di tutti e che quindi la sua tutela rappresenta la tutela di un tesoro che appartiene all'intera comunità. L'attuale atteggiamento di scetticismo nei confronti di questo problema da parte delle aziende nasce forse dalla vecchia 'Legge Seveso' che identificava solo nei grandi potenziali inquinatori l'utenza di polizze specifiche in materia di inquinamento. Ma già nella revisione successiva – anche prima della normativa comunitaria che purtroppo non è ancora stata recepita nel nostro Paese – si era fatto un passo avanti nella considerazione dell'ambiente, ritenuto come la controparte passiva di una eventuale azione dannosa. E visto che l'ambiente è di tutti, il danno è di tutti, compresi gli organismi che ci vivono come le piante e gli animali.

L'ambiente riguarda tutti

Questo approccio ha cambiato completamente il punto di vista, perché oggi praticamente tutte le aziende sono potenzialmente interessate. Faccio l'esempio di un'azienda che ho conosciuto molti anni fa e che produceva lieviti alimentari: immetteva

nell'Adige acqua pulitissima ma a una temperatura più alta di quella del fiume, modificandone perciò l'ecosistema. Nessuno, insomma, è fuori dal rischio.

Le aziende invece sono concentrate sul proprio business, anche perché attualmente i mercati sono molto competitivi e il budget assicurativo si trasforma spesso in un problema unicamente amministrativo in cui la parola d'ordine è 'risparmiare'. Purtroppo si vende poco e a prezzi piuttosto bassi, perché i nostri interlocutori, quando proponiamo polizze ambientali, ragionano sull'esperienza del passato.

E siccome in passato non è accaduto niente di veramente grave, si sentono al sicuro, mentre i grandi fatti di Seveso sono sentiti lontani dalla propria realtà produttiva. E allora forse occorrerebbe arrivare all'obbligatorietà della tutela assicurativa, o quanto meno all'obbligatorietà per le amministrazioni di avere i fondi per affrontarla, visto

La società

Aon Corporation è una società leader nei servizi di risk management, nell'intermediazione assicurativa e riassicurativa, nella consulenza del management e delle risorse umane. In Italia Aon è il primo broker e conta 1.000 collaboratori e 40 uffici dislocati su tutto il territorio nazionale. Aon in Italia offre ai propri clienti una vasta gamma di prodotti e servizi quali: Consulenza e Brokeraggio Assicurativo e Riassicurativo; Mass Marketing; Previdenza e Assistenza Integrativa; Credito e Cauzioni; Risk Management Quantitativo; Risk Financing e Gestione Captive.



che in caso di danni ricostruire l'ambiente può essere molto costoso.

Parlarne di più

Noi, come broker, possiamo sicuramente fare qualcosa per far nascere queste

coscienze, e per questo promuoviamo tutte le occasioni di incontro che nascono dalle varie parti, ma purtroppo non sono molte. Io ritengo invece che le istituzioni dovrebbero essere maggiormente propositive e coinvolgere i vertici aziendali in convegni specifici sul tema ambientale, creando lo stesso fenomeno che ha riguardato gli incidenti sul lavoro: non è che negli

ultimi mesi siano aumentati, semplicemente vi si è concentrata l'attenzione dei soggetti interessati. Lo stesso dovrebbe accadere per l'ambiente.

Un modo per rendere maggiormente appetibili ai clienti le polizze ambiente comunque c'è, ed è quello di strutturarle in maniera modulare, in modo che sia possibile proporre non solo la polizza che interviene in casi di danno, ma anche una serie di singoli prodotti come quello per il risanamento dei siti o il clean-up. In questo modo il broker si pone in una luce diversa nei confronti dell'azienda, come un vero e proprio consulente che offre un servizio di analisi del rischio. E in questo senso la partnership tra broker e compagnia è fondamentale. ■



Ambiente, molta la strada da fare

Intervento di Giuseppe Orioli su un tema di grande attualità nel mondo assicurativo

Giuseppe Orioli

Direttore tecnico di Aon S.p.A.



Come affrontare il cambiamento e portare innovazione al mondo delle vendite

in ambito assicurativo. Di questo hanno dibattuto **Jeff Moghrabi**, Head of South Europe Region di ACE e **Neil Rackham**, consulente nel settore marketing, nel corso del World Marketing & Innovation Forum di HSM che si è svolto a Milano il 16 e 17 maggio scorsi. Il contesto dell'industria assicurativa italiana è quello descritto da Moghrabi, in cui

n. 2 — luglio 2007

8 piacere, ace europe

PROGETTI Anche vendendo si innova

Faccia a faccia tra Jeff Moghrabi e Neil Rackham sull'innovazione distributiva

la distribuzione è ancora in una fase iniziale e risulta quindi fondamentale guardare a processi e canali innovativi. A questo proposito Rackham è convinto che oggi le società di successo debbano fornire al cliente la possibilità di diversi canali di vendita, che saranno transazionali, nel caso in cui sia fondamentale la determinazione del prezzo, e consultivi se è strategico l'apporto creativo del commerciale. E alla domanda di Moghrabi sulla capacità dei clienti di operare questa scelta, il consulente ribatte con una certezza: "Non c'è dubbio. Io ad esempio sono certo di aver bisogno del mio consulente per gestire i miei investimenti: ho fiducia in lui, tanto è vero che non so neanche dove

abbia investito i miei soldi!". "Ma in Italia si sta ancora discutendo per capire se gli intermediari siano consulenti o venditori" ribatte il manager di ACE. Il guru americano non si scompone: "I migliori consulenti sono i migliori venditori – sostiene – anche se spesso le aziende non amano parlare di 'vendite'. Ma in ogni caso il commerciale deve conquistare la fiducia del cliente".

I tre modelli di Rackham

Perché il mondo delle vendite è cambiato? Da dove nasce il disagio che la maggior parte delle aziende, del top management e delle forze

commerciali vivono sulla propria pelle ogni giorno? La tecnica del guru della consulenza Neil Rackham ha molto a che fare con la maieutica di Socrate: arrivare alle risposte partendo da una indagine nel cuore del problema. Rackham interpella il pubblico, ma in realtà conosce già le risposte e le snocciola una dopo l'altra nel corso del suo intervento.

È la velocità l'elemento chiave del cambiamento, la forza di mercato che ci spinge tutti verso l'estremo e ci costringe a combattere la concorrenza con armi nuove. Se venti anni fa una grande azienda come la Xerox aveva due anni e mezzo di vantaggio sulla concorrenza quando aveva presentato al mercato la sua fotocopiatrice più innovativa, oggi il tempo si è ridotto a due settimane e mezzo. E poi c'è internet. Sulla rete i nostri clienti possono conoscere tutti i segreti dei nostri prodotti o servizi. Anche i competitors ci tengono costantemente sotto controllo e di conseguenza l'offerta sul mercato tende a diventare sempre più omogenea.

Il segnale è chiaro: da una parte le aziende oggi si sentono meno "uniche", pensano di aver perso quella marcia in più che le rendeva appetibili per i potenziali clienti; d'altro canto hanno sempre più bisogno di differenziare i propri prodotti o servizi. Perché anche i clienti sono cambiati: sono più esigenti, chiedono un rapporto più profondo, domandano servizio e consulenza. Insomma vogliono che il fornitore sia dalla loro parte.

La fotografia dell'attuale mondo delle vendite che Rackham fa è preoccupante, ma al pubblico del World Marketing & Innovation Forum vengono fornite anche le soluzioni. Per potenziare il valore della forza vendita e non farne lievitare inutilmente i costi occorre proporre al cliente diversi modelli di vendita in base alle sue esigenze e alla tipologia di prodotto o servizio:

- 1. modello transazionale: il cliente è interessato ai costi, perché i prodotti sono facilmente sostituibili con quelli della concorrenza; il modello di vendita è semplice e può essere anche internet based*
- 2. modello consultivo: il cliente chiede aiuto e creatività per la soluzione del problema (valore estrinseco della forza vendita)*
- 3. modello enterprise: in questo caso il venditore ha un valore strategico perché il cliente è alla ricerca di un partner.*

Transazionale o consultivo?

Attento a non spostare l'attenzione dal mercato italiano, Moghrabi ha affrontato il tema delle paure che serpeggiano all'interno del mondo bancario e assicurativo italiano che spesso si trovano a dover scegliere tra un modello di vendita transazionale o consultivo. E l'opinione di Rackham è chiara: alla base c'è l'esigenza del cliente, che deve scegliere tra consulenza o pura vendita. Nel primo caso – in cui quindi non ci si serve di canali semplici come le email o internet – i venditori devono essere consulenti. Altra interessante questione messa sul tappeto dal manager di ACE è quella dell'approccio dei CEO alle vendite – anche perché spesso è proprio da quel mondo che provengono – e del loro rapporto con la forza commerciale. Secondo Rackham oggi è importante non guardare solo all'interno della propria società ma creare valore con le aree confinanti, con i clienti, i fornitori. E creare un dialogo stretto tra il top management e la forza vendita, che deve essere sempre spronata e motivata.

E cosa dire delle cosiddette partnership con i clienti? Moghrabi nota che nel business delle assicurazioni industriali si tratta spesso della formula vincente, e Rackham puntualizza che “la partnership è una grande torta, un qualcosa che nessuna parte singolarmente sarebbe in grado di costruire” ma che se non c'è corretta interazione tra le parti si perde solo del tempo a negoziare. ■



Attiva dal 1987, HSM è un'azienda internazionale di executive education, che svolge un ruolo di collegamento tra la business community e i migliori contenuti di management, selezionando, adattando

e distribuendo idee all'avanguardia per coloro che creano, guidano e trasformano le aziende.

“Attraverso le conferenze, le pubblicazioni e i contenuti on-line, cerchiamo sempre nuove sfide, proponiamo nuovi paradigmi e crediamo nella conoscenza come unica via verso il cambiamento e lo sviluppo” spiega **Fernando Tasco**, direttore generale dell'organizzazione. E in effetti per quanto riguarda le conferenze, HSM ha creato una formula vincente: “È vero, ed è perché i nostri eventi generano un contatto diretto con i maggiori leader e pensatori del nostro tempo, oltre che preziose opportunità di interazione e networking, esperienze esclusive di apprendimento e trasformazione per manager e imprenditori” sostiene il manager.

Il World Business Forum è l'evento più conosciuto in Italia, dove HSM è presente dal 2004: un appuntamento per la business community che consente ogni anno a oltre 2.000

Eventi di successo

Fernando Tasco spiega la strategia di HSM e la sua partnership con ACE

top manager di incontrare i principali leader e pensatori internazionali, che affrontano temi cruciali per il futuro dell'economia e del business mondiale. “In novembre poi si terrà lo Special Management Program Cina-India, che in due giornate riunirà esperti di strategia e management con una conoscenza diretta e approfondita dei giganti asiatici, e che sarà rivolto a tutte le aziende interessate a elaborare strategie e analisi per competere e collaborare con queste superpotenze” ricorda Tasco. All'incontro sarà presente anche ACE in qualità di sponsor, a conferma dell'importante partnership avviata con HSM in occasione del World Business Forum 2006.

Nell'autunno scorso, infatti, ACE è intervenuta in maniera diretta all'evento grazie a un faccia a faccia tra Jeff Moghrabi, Head of Southern European Region di ACE Group, e l'ex sindaco di New York **Rudolph Giuliani**, con il quale si è creato un prezioso momento di riflessione sui temi della gestione del rischio nell'attuale scenario mondiale. “Il World Marketing & Innovation Forum di quest'anno rappresenta la più recente occasione di collaborazione tra le due realtà, grazie al confronto tra Moghrabi e Rackham e noi siamo molto soddisfatti del lavoro fatto insieme” afferma Tasco. Grazie alla partnership con HSM Italia, ACE ha avuto l'opportunità di promuovere la propria immagine e accrescere la propria notorietà presso clienti, prospect e decision maker, oltre che di rafforzare il proprio brand affiancandolo ai massimi esperti di management e innovazione ed entrare in contatto con un target altamente motivato e selezionato. ■

“Marine” è la Divisione di ACE che si occupa dell’assicurazione relativa al trasporto merci per qualunque destinazione e su qualunque mezzo.

I prodotti Marine di ACE sono rivolti a tutti i settori industriali e permettono di pianificare efficacemente la logistica, dalle operazioni che precedono la spedizione a tutte le fasi del trasferimento fino alla consegna delle merci ai destinatari.

Francesco Ilgrande, *Marine Manager* della compagnia, parla di “un settore tutto particolare per caratteristiche e modus operandi”. In un’intervista abbiamo messo a fuoco i diversi aspetti del settore, l’organizzazione interna di ACE e la sua posizione nel mercato italiano.

Perché definisce “particolare” la struttura di cui è responsabile?

Perché è il ramo trasporti ad essere particolare. È un settore di nicchia, molto specialistico, con caratteristiche differenti da quelli tradizionali.

Abbiamo a che fare con merci che viaggiano in tutto il mondo, con flussi produttivi e logistici che si intrecciano: il campo di attività è il mondo intero.

E questo influisce anche sulla tipologia di polizze?

Le soluzioni assicurative per i trasporti non possono essere standardizzate più di tanto, perché le aziende sono molto diverse fra loro, anche quando sembrano simili per produzione e fatturato e spesso dobbiamo

personalizzare il contratto

in base alle esigenze del cliente. È incredibile la varietà di situazioni che si presentano: la destinazione del prodotto può implicare problemi legati al clima, alla qualità delle strade, a limitazioni commerciali o all’imballaggio; la merce può venire schiacciata, spostata, rubata, contaminata, rotta o può prendere vie differenti rispetto alla destinazione.

Per il trasporto si utilizzano spesso più mezzi, che a un certo punto si possono bloccare, per un qualunque motivo, inclusi quelli di ordine politico. Noi dobbiamo cercare soluzioni per ogni caso.

A un ramo particolare corrisponde una struttura particolare?

La struttura è sicuramente particolare dal punto di vista commerciale. Dal punto di vista tecnico abbiamo un team underwriter a Milano, con lunghi anni di formazione

alle spalle, che agiscono da consulenti, e un Centro di Eccellenza a Genova che si propone come punto di riferimento per questa piazza tradizionalmente orientata e specializzata nel Marine, ma fornisce anche supporto tecnico e supervisione alle nostre sedi. Ci sono poi le risorse amministrative e tutta l’area sinistri, oltre agli underwriter nelle filiali di Bologna, Padova e Genova.

La sede di Roma è invece gestita da Genova.

n. 2 – luglio 2007

10
piacere,
acé europe

CONOSCIAMOCI
MEGLIO

Merci,
protezione a
360°

A colloquio con Francesco Ilgrande,
Marine Manager di ACE European Group

Che tipo di relazione c’è tra le diverse figure?

Gli underwriter sia di Milano che nelle sedi esterne lavorano a stretto contatto coi colleghi dei sinistri, perché è in fase di sinistro che nasce la nostra esperienza. Non a caso vengono sottoposte spesso ai colleghi dei sinistri le nuove clausole, per ottenere anche una loro valutazione con l’obiettivo di evitare al massimo le “zone grigie”, così da rendere al cliente e al broker il miglior servizio possibile anche in fase di gestione del sinistro. In questo quadro, inoltre, è importante assistere il broker anche nell’analisi del rischio per capire le problematiche del cliente.

Il confronto costante coi colleghi dei sinistri e coi broker è un potente motore di crescita professionale.



I numeri di Marine

- ▶ Valore del mercato del settore merci trasportate nel 2006: 401.220 milioni di euro.
- ▶ ACE: nel 2006 la compagnia si posiziona al secondo posto con 34.932 milioni di euro di premi diretti.
- ▶ Crescita: ACE è cresciuta nel 2006 di 11,5 punti rispetto al 2005.
- ▶ Quote di mercato: ACE rappresenta l'8,71% del mercato italiano.

La nuova organizzazione "a matrice" di ACE è concepita per favorire l'interscambio di informazioni ed esperienze. Ne ha tratto vantaggio il vostro lavoro?

Sì, ci aiuta a sviluppare il confronto e la discussione. Il flusso delle informazioni, in particolare tra commerciali e tecnici, è fondamentale: se viene disciplinato e sistematizzato non può che produrre risultati importanti. Per quanto riguarda il ramo Marine, ho trovato un team di persone già abituate a confrontarsi e dialogare. Io ho solo cercato di sviluppare ulteriormente la comunicazione.

Il Marine si occupa di merci che si spostano in tutto il mondo. Che ruolo ha in questo la presenza internazionale di ACE?

È uno dei nostri punti di forza. L'appartenenza a un grande gruppo dà respiro internazionale al nostro lavoro, in termini, ad esempio, di esperienze acquisite o di capienze assicurative. Questi fattori contribuiscono a renderci leader di mercato: ACE nel ramo Marine è la seconda compagnia nel mercato italiano del trasporto merci, dietro Generali, con quasi 35 milioni di euro di premi e una quota di mercato che in Italia sfiora il 9%.

Si può tracciare un bilancio del 2006 per il suo settore?

Negli ultimi anni siamo sempre cresciuti, anche a due cifre, pur a fronte di un mercato saturo. E così nel 2006, anno

di grandi successi grazie anche alla forte presenza, nel nostro portafoglio, di clienti che operano nel campo dell'acciaio: gli aumenti di prezzo registrati da questo materiale e la crescita del fabbisogno hanno contribuito all'incremento dei volumi di queste polizze. Benefici ci provengono anche dalla crescita delle esportazioni, che hanno finalmente ripreso il via, e il trend si conferma nel 2007.

Qual è il vostro valore aggiunto?

L'esperienza e la grande competenza delle nostre persone, a tutti i livelli e in tutte le funzioni, e l'eccellente qualità del servizio: siamo in grado di soddisfare richieste complesse anche nel giro di pochi minuti. C'è una stagionalità che corrisponde alla revisione dei contratti annuali, ma poi ci sono le richieste di approvazione, di copertura, di parere, di quotazione, di emissioni di documenti per più differenti tipi di prodotto e i più diversi sistemi di trasporto. Talvolta capita che le aziende pensino all'assicurazione solo alla fine, addirittura quando l'autocarro è sul piazzale dell'azienda pronto per partire. Ma i broker sanno che da ACE riescono a ottenere una risposta veloce, talvolta in tempo reale, anche per l'emissione di un documento. Altro punto di forza sono i sofisticati sistemi di controllo di cui disponiamo che ci consentono, ad esempio, di verificare la qualità di una nave e valutarne i rischi. È poi molto importante supportare il broker e indirizzarlo nella direzione migliore: oltre all'elemento prezzo, che ha il suo valore, spesso i broker scelgono ACE proprio per la sua specializzazione e la qualità del servizio.

E per il futuro?

Sicuramente non dobbiamo riposare sugli allori, ma guardarci intorno. Stiamo cercando nuove nicchie di prodotto. Proprio in questi giorni stiamo mettendo a punto una nuova polizza per l'industria del mobile e dei complementi d'arredo (Sicurarredo), con un occhio ai mobilifici del Nord est ma cercando anche di non trascurare tutte le altre piccole e medie imprese sparse sul territorio nazionale. Un altro settore su cui puntiamo è quello dell'energia, in particolare quello destinato alla costruzione delle centrali elettriche per il quale stiamo realizzando un prodotto specifico, dal momento che questo mercato è in forte sviluppo grazie anche alla crescita dello sfruttamento dell'energia eolica. Ancora: noi attualmente non ci occupiamo di tutto il settore dell'autotrasporto, ma assicuriamo in prevalenza le aziende produttrici della merce. Non ci siamo finora dedicati in modo sistematico, ad esempio, al mondo dello shipping e dell'autotrasporto, cosa che potremmo valutare di fare in futuro. Infine, c'è il settore yacht e navi, inteso come assicurazione dello scafo e non delle merci, che stiamo osservando con curiosità e interesse. Si tratta quindi di crescere individuando di volta in volta nuove aree di intervento. ■

SVILUPPO

Due nuove aperture in Europa

Budapest e Praga sono le due nuove sedi di ACE, che prosegue così la propria espansione nell'Europa centrale ed orientale.

General Manager ungherese è stato nominato **Peter Dudas**, che per entrare nel team

di ACE ha lasciato l'incarico di Country Manager per l'Ungheria di Genworth Financial. A guidare la sede ceca è invece **Jiri Schneller**, che ricopriva l'incarico di Responsabile dei Servizi Esterni in Winterthur Life. Entrambi

fanno riferimento al *Direttore Regionale per l'Europa Centrale e Orientale*

Andras Koppanyi, convinto che

le nuove attività in questi due paesi, a fianco degli uffici già esistenti in Russia e Polonia, consentiranno ad ACE di capitalizzare le opportunità che provengono da un'area in grande sviluppo.

Oggi ACE è presente in 19 paesi europei, a dimostrazione del grande impegno che la compagnia pone nello sviluppo dei mercati locali.



n. 2 – luglio 2007
12
piacere,
ace europe

FOCUS **Notizie**
dal mondo
ACE



RISK MANAGEMENT

All'Est si punta sul risk management

Riusciranno le aziende dell'Europa del centro e dell'Est, protagoniste oggi di un grande salto in avanti nel mondo degli affari, ad affrontare da subito il risk management in modo corretto? Ad aprire il dibattito è stata la prima conferenza organizzata a Varsavia da Polrisk, l'associazione polacca di risk management che ha chiamato a rapporto aziende, compagnie ed esperti di risk management.

Rafal Rudnicki, *presidente* dell'organizzazione, crede che in questo momento di grande fermento per la Polonia ci sia la grande opportunità di sfruttare

l'esperienza fatta dai paesi più evoluti in tema di Enterprise Risk Management, senza cadere nei loro stessi errori. "Ma è possibile fare un salto di questo tipo?" chiede **Pierre Sonigo**, *segretario generale* della Federazione delle Associazioni Europee di Risk Management. È dubbioso sulla riuscita del salto anche **Christopher Gore**, *CEO* del MAI Insurance Group di Budapest: secondo lui il 90% di coloro che si definiscono 'risk manager' nelle aziende europee sono i realtà 'insurance manager', mentre il restante 10% sta puntando a trasformarsi da 'insurance buyer' a risk manager. Altro tema di rilievo discusso nel corso dell'incontro è stato quello delle polizze a difesa dell'ambiente. In particolare **Sylwester Rakowski** di ACE Polonia ha parlato di Environmental Insurance Liability, focalizzando l'attenzione sulla necessità per tutte le aziende europee di dotarsi di una polizza ambientale a fronte della nuova normativa comunitaria sull'ambiente.

EVENTI

Business Insurance, tavola rotonda a Milano

Le piccole e medie imprese italiane hanno sempre più bisogno di coperture assicurative, ma il mercato risponde abbassando i prezzi e standardizzando i prodotti. È uno dei temi emersi nel corso dell'incontro organizzato dalla rivista britannica *Business Insurance* a giugno a Milano, alla quale hanno partecipato diversi esponenti del mondo imprenditoriale italiano, broker, compagnie e associazioni di categoria. Ma un modo c'è per sfruttare questa fase economica, che grazie ai sempre più frequenti processi di internazionalizzazione e delocalizzazione produttiva, fa nascere nuove esigenze di protezione per le imprese. "Le chiavi di sviluppo del nostro mercato assicurativo – soprattutto nei rami danno non auto – sono innovazione di prodotto e multicanalità"

ha affermato **Jeff Moghrabi**, *Head of South European Region* di ACE, nel corso della tavola rotonda. E ha aggiunto che per avvicinarsi ai risultati europei le compagnie italiane devono sviluppare un approccio consulenziale, modellando il prodotto sulle esigenze del cliente.

Se desiderate ricevere maggiori informazioni su Ace European Group Limited vi preghiamo di scrivere a manuela.castellaneta@ace-ina.com

Impegno di riservatezza

I dati personali utilizzati per inviare questa pubblicazione sono trattati nel rispetto della normativa vigente solo per permettere ai destinatari di ricevere la rivista. In ogni momento l'interessato può modificare, aggiornare o cancellare i dati scrivendo a ACE Europe – Titolare del trattamento – viale Monza 258 – Milano.

Registrazione al Tribunale di Milano
N. 145 del 08/03/04

Editore
PDC – produzione di comunicazione
Stampa
Arti Grafiche Fiorin S.p.a. – Milano

Direttore Responsabile
Maurizio V. Ferrario
Progetto grafico e testi
PDC – produzione di comunicazione



ACE European Group Limited
Viale Monza, 258 – 20128 Milano
tel. 02 270951 – fax 02 27095333