

n. 3 — 2007

piacere, ace europe

piacere, ace europe — anno 4
novembre 2007

2 I NOSTRI CLIENTI CREMONINI, LA SFIDA DELLA RISTORAZIONE

5 CONOSCIAMOCI MEGLIO GUARDARE AL DOMANI PER VINCERE OGGI

7 PROGETTI LA LEADERSHIP RESPONSABILE

10 TECNICAMENTE PICCOLE AZIENDE CRESCONO

12 FOCUS NOTIZIE DAL MONDO ACE





GRUPPO CREMONINI



"Porta il nome della famiglia, ma definirla familiare sarebbe un paradosso!". È così che esordisce **Claudia Cremonini**, *Responsabile delle Relazioni Esterne* del Gruppo Cremonini, nella chiacchierata che ha concesso a *Piacere, ACE Europe* per raccontare la realtà della società fondata da suo padre Luigi a Castelvetro (Modena) nel 1963.
Inserito in un territorio dalla forte tradizione gastronomica e agricola, in quarant'anni di attività Cremonini è oggi uno dei più importanti gruppi alimentari italiani, che conta ben 7.600 dipendenti. Attraverso le controllate Inalca e Marr è leader nazionale nel comparto della lavorazione delle carni bovine e nel settore della distribuzione al foodservice, mentre nella ristorazione, con il marchio Chef Express, domina il segmento ferroviario gestendo attraverso una specifica divisione il servizio di ristoro a bordo treno e nelle stazioni.
L'avventura imprenditoriale del gruppo è partita dal primo tassello della filiera produttiva della carne bovina, con l'apertura dello stabilimento di Inalca dedicato alla macellazione. Oggi Cremonini possiede, in Italia, 6 impianti specializzati per tipologie di lavorazione, dove si realizzano prodotti freschi, congelati, in scatola e derivati.

La lungimiranza negli investimenti

Ma qual è stata la chiave che li ha fatti diventare leader di mercato? Luigi Cremonini ha sempre considerato fondamentale puntare sugli investimenti e sull'innovazione tecnologica delle strutture produttive: grazie ad impianti all'avanguardia e a elevatissimi standard qualitativi di prodotto e di servizio, è così riuscito a fronteggiare anche le situazioni più difficili come le rigide richieste normative in materia di controllo, identificazione ed etichettatura delle carni introdotte dopo i casi di "mucca pazza" scoperti nel 2001.

Con l'espandersi dell'attività su una scala produttiva sempre più di tipo industriale, l'imprenditore ha intrapreso la strada della diversificazione. Un primo passo è avvenuto, nel 1976, con l'ingresso nel comparto dei salumi, gestito attraverso la Montana Alimentari Spa. Con questo marchio Cremonini commercializza attualmente in Italia 200 milioni di scatolette all'anno ed è inoltre presente sul mercato mondiale fornendo i marchi Bill Beef,Texana, Montex e Tuschanka.
Il vero salto verso l'allargamento è avvenuto però con l'ingresso diretto nel segmento successivo della filiera alimentare: nel '79 Cremonini è entrato infatti nella distribuzione al foodservice con l'acquisto della quota di maggioranza relativa di Marr dalla Montedison. "Marr era nata per iniziativa di un gruppo di imprenditori riminesi finanziati dalla Montedison, ciascuno dei quali si occupava della distribuzione di un singolo genere alimentare (carne, pesce, verdura, formaggi) e che si proposero come fornitori di alberghi e ristoranti della riviera romagnola in anni di forte sviluppo turistico" racconta la manager.
È stato però Cremonini a trovare la strategia giusta per sfruttare pienamente le potenzialità di questo business: attualmente Marr opera su tutto il territorio nazionale con un portafoglio di 10.000 articoli alimentari e 8.000 strumentali (arredi per la tavola, attrezzature per la cucina). "La storia della Marr – spiega Claudia Cremonini – è significativa per capire l'evoluzione del gruppo: abbiamo sempre fatto crescere le aziende acquisite, anche quando non navigavano in ottime acque. Mio padre non ha mai avuto paura di investire e ha sempre saputo scegliere dei business con grandi potenzialità di sviluppo: nel '79









3

piacere,
ace europe

I NOSTRI CLIENTI

Cremonini, la sfida della ristorazione

In un'intervista alla Responsabile Relazioni Esterne la storia del Gruppo e gli investimenti per il futuro

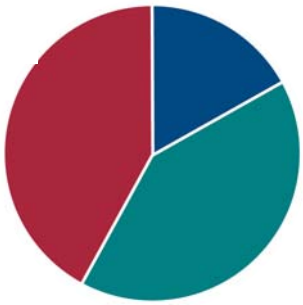
Marr aveva 3 filiali e 15 camioncini, oggi ha 23 filiali, 650 camioncini e 1.000 dipendenti con i quali rifornisce il segmento della ristorazione commerciale (ristoranti, alberghi, pizzerie, fast food, villaggi turistici) e della ristorazione collettiva (mense aziendali, scuole, ospedali, forze armate)". Attualmente Cremonini controlla la società con una quota del 57%. Nel 2006 Marr ha realizzato ricavi per 972,7 milioni di euro, in crescita del 10,3% rispetto all'anno precedente e ha una presenza capillare lungo tutta la penisola grazie anche a numerose partnership con altri operatori locali. Rimanendo sempre nel settore distributivo, Marr si è inserita anche nel mercato spagnolo: a Palma di Maiorca gestisce la fornitura di tutti i prodotti per le attività alberghiere e di ristorazione legate al turismo balneare dell'isola.

Il salto nella ristorazione

Risale al 1985 un ulteriore passo nella diversificazione, quando Cremonini ha fatto il suo ingresso nel comparto della ristorazione acquisendo i 6 locali del fast food Burghy, puntando ad un settore che fa della qualità della carne il primo punto di forza. Anche in questo caso si è trattato di una mossa lungimirante, perché l'imprenditore ha anticipato il cambiamento nelle abitudini degli italiani a tavola. La formula del 'fast food' sollevò inizialmente molte polemiche perché andava a scontrarsi con la consolidata tradizione della buona cucina italiana. "Il paradosso – commenta Claudia Cremonini – è che in Italia c'erano 56.000 bar e noi avevamo comprato solo 6 locali e sembrava che fossimo gli avvelenatori del Paese! Mentre in realtà, rispetto al numero dei ristoranti, non pesavamo nulla. Ma avevamo colto nel segno, tanto è vero che dieci anni dopo abbiamo ceduto a McDonald ben 96 locali Burghy".

Una delle chiavi del successo di Cremonini è stata quella di operare sempre scelte molto mirate. Per questo, in un panorama variegato come quello della ristorazione, ha deciso fin dall'inizio di concentrarsi su segmenti specifici, nei quali è riuscito a raggiungere posizioni di dominio del mercato. Di grande valore per l'ampliamento del Gruppo, e il confronto con una realtà non solo italiana, è stata la scelta di affrontare il mondo della ristorazione ferroviaria. Con il marchio Chef Express, ha attualmente in concessione il servizio a bordo treno in Italia e in Europa, dove è il secondo operatore del comparto. A livello nazionale gestisce gli spazi di ristoro in 32 stazioni ferroviarie (bar, caffetterie, ristoranti, self service, fast food, pizzerie e chioschi) ed è presente su oltre 700 treni in 8 paesi europei. Sempre nell'ambito della ristorazione in concessione, ma in un ambito diverso, lo scorso anno il Gruppo ha rilevato la quota degli inglesi della Compass

Fatturato per area di business 2006
Ricavi totali: 2348,8 milioni di euro



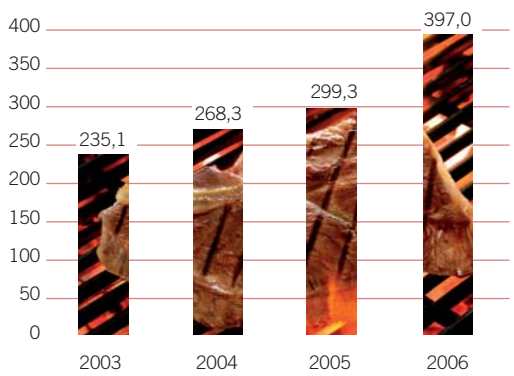
Group (società attiva nel settore del foodservice), rimanendo l'unico proprietario della catena per la ristorazione autostradale Moto Spa.
L'ultimo fiore all'occhiello del Gruppo è ancora nell'ambito della ristorazione veloce. Cavalcando il trend positivo del mercato del pranzo fuori casa, il gruppo nel novembre 2001 ha deciso di scommettere su un nuovo tipo di ristorante, la steakhouse: 8 locali sono già operativi a Legnano, Roma Termini, Bologna, Piacenza, Mantova, Rozzano, Reggio Emilia e Milano Corbetta che con il marchio Roadhouse Grill offrono un menù a base di carne alla griglia servita al tavolo. "Visto il successo che stiamo riscuotendo, sono in programma tre nuove aperture entro l'anno a Verona, Padova e Forlì" dichiara la Cremonini. Nel suo complesso, la divisione ha conseguito nel 2006 un fatturato di 397 milioni di euro, in crescita del 32,6% rispetto al 2005.

Un successo 'anticiclico'

Il fatto di operare in un settore 'anticiclico' come la carne ha sicuramente favorito il progressivo successo del Gruppo. Dal dopoguerra a oggi il consumo pro capite in Italia è passato da 12 a circa 24-25 kg, valore che è rimasto sostanzialmente stabile dall'85, con la sola eccezione del 2001, quando con l'esplosione della "mucca pazza", i consumi erano scesi a 20-21 kg. "Gli italiani sono i terzultimi consumatori di carne in Europa – precisa la Cremonini – perché la carne, anche se tutti dicono che non è più di moda, nella realtà fa parte di quegli alimenti irrinunciabili, come il pane e il latte". Anche se nel futuro il consumo della carne si manterrà sulle quantità attuali, l'azienda è convinta che il mercato interno offra ancora dei margini di profitto per la progressiva riduzione del numero di operatori: attualmente nel Paese sono presenti 2.000 macelli, contro i 6.000 degli anni precedenti alla "mucca pazza" e la tendenza è ad allinearsi alla media europea, che ne conta circa 400.
Attualmente la produzione del Gruppo è realizzata nella sua totalità in Italia e il 33% di carni e salumi viene esportato sul mercato estero, tra cui – a breve – anche quelli emergenti dell'Est Europa. Dalla metà del prossimo anno sarà infatti attivo un impianto per la produzione di hamburger in Russia che dovrà fornire i 340 ristoranti di McDonald presenti nel Paese. È inoltre in corso la realizzazione di un nuovo macello in Polonia.

La maggior parte degli investimenti futuri, però, si concentreranno nel comparto della ristorazione, sia per quanto riguarda i pasti veloci fuori casa con l'investimento nelle steakouse, sia nel consolidamento del mercato ferrioviario. Da quando nel 2000 Cremonini ha mosso i primi passi nel mercato ferroviario con il marchio Chef Express, il Gruppo è cresciuto fino a diventare il secondo operatore europeo. Ha realizzato delle sedi operative a Parigi, Bruxelles, Londra con dei magazzini di appoggio per gestire il rifornimento dei treni. Dallo scorso anno, con l'acquisizione di Rail Gourmet España, Cremonini è presente su 70 treni ad alta velocità AVE. Presenza che si aggiunge al servizio sull'alta velocità francese, i TGV, e sulle tratte a lunga percorrenza di Francia, Svizzera, Italia, Belgio e Inghilterra.
Al timone del Gruppo c'è ancora il fondatore Luigi Cremonini, mentre il figlio Vincenzo è Amministratore Delegato della Holding. "Un grande cambiamento nella gestione aziendale è stata l'apertura al mercato azionario e la quotazione in Borsa nel 1998" spiega la manager. Dal 2001 Cremonini infatti fa parte dei titoli ad alti requisiti di trasparenza informativa del listino STAR e l'ingresso dei piccoli risparmiatori ha segnato il passaggio da una gestione a carattere familiare a una vera e propria società per azioni. "La presenza di soci esterni, seppure con quote di minoranza, implica tutta una serie di comportamenti all'insegna della chiarezza e della trasparenza, che hanno permesso di migliorare la gestione della società perché ad esempio, dovendo rispondere al mercato, dobbiamo sempre trovare un equilibrio tra gli investimenti e il loro ritorno economico anche nel breve periodo. Presentare un bilancio ogni tre mesi è utile anche a noi per monitorare con più attenzione l'evoluzione dell'azienda" conclude. Dall'ingresso in Borsa il Gruppo ha più che raddoppiato il fatturato, che è passato da 1 a 2,3 miliardi di euro nel 2006 (+ 10,3% rispetto al 2005), di cui il 42% dei ricavi derivano dalla produzione, il 41% dalla distribuzione e il 17% dalla ristorazione, con un utile netto di 11,6 milioni di euro. ■

Ricavi settore ristorazione in milioni di euro





CONOSCIAMOCI MEGLIO

Guardare al domani per vincere oggi

Obiettivi, novità e scenari evolutivi di ACE Italia nell'intervista a Maurizio V. Ferrario che, responsabile Strategic Development dal 2003, ha assunto all'inizio di settembre la carica di Country Manager Italia

Un commento a caldo sulla nuova responsabilità che le è stata affidata

Il fatto che il Board del Gruppo abbia scelto un manager che proviene dall'interno lo vedo come un riconoscimento non tanto a me personalmente, , quanto all'intera squadra. Se oggi ACE Italia ha conseguito risultati significativi in termini di posizionamento e di redditività, se ha saputo raggiungere i vertici della classifica italiana come "specialist company" nel settore dei rischi industriali, è senza dubbio merito della strategia del Gruppo e delle innovazioni organizzative degli ultimi anni; ma è merito anche, e soprattutto, dell'impegno profuso da tutta la squadra.

Quali obiettivi a breve lei considera strategici?

L'obiettivo prioritario è quello di essere sempre più un importante punto di riferimento per il mercato dei rischi industriali, con particolare attenzione a quel settore delle piccole medie imprese che è il cuore e il motore dell'economia italiana. Il nostro proposito è quello di operare in sinergia con la rete dei broker per offrire al cliente soluzioni adatte a soddisfare non solo i bisogni esistenti, ma anche quelli emergenti. Dobbiamo cioè continuare a monitorare attivamente tutti i cambiamenti che possono impattare sulla vita delle aziende per essere in grado di anticipare le dinamiche evolutive e formulare proposte in linea con esse.

Quali sono gli strumenti più adeguati per raggiungere questi obiettivi?

Per far sì che le nostre proposte siano vincenti, le parole d'ordine devono essere qualità, efficienza ed efficacia. Il che si traduce al lato pratico nella capacità di ritagliare soluzioni assicurative su misura per i nostri clienti con la massima rapidità. In primo luogo abbiamo investito fortemente nelle attività di ricerca, che a mio parere rappresentano una leva strategica di competitività per la nostra azienda. Mi limito solo a citare l'introduzione, avvenuta di recente, del servizio di Market Analysis, che ha il compito di monitorare e di analizzare sia il quadro economico e tecnologico in cui operano le imprese, per individuare nuovi rischi e nuove soluzioni, sia il mercato finanziario e assicurativo allo scopo di conoscere il contesto competitivo. Negli ultimi anni le aziende italiane hanno investito molto in innovazione. E noi dobbiamo rimodellare le nostre proposte per essere altrettanto innovativi nel soddisfare bisogni assicurativi che cambiano.

E come rafforzare la capacità di reazione?

Migliorare la capacità di reazione significa non solo accorciare i tempi di risposta – obiettivo per altro raggiunto anche grazie alla recente revisione della piattaforma informatica a supporto principalmente dello small business – ma anche e soprattutto accelerare il processo che dall'analisi dei rischi porta alla quotazione e cioè alla proposta di soluzioni in termini assicurativi. Risponde a questa logica la nuova figura del Property

& Casualty Manager il quale, in piena sinergia con i Dirigenti di Ramo, ha il compito di rendere più fluido l'intero processo operativo: dalla trattativa con il broker all'emissione della polizza, sino ai processi di gestione amministrativa, supervisionando, e coordinando all'occorrenza, l'intero processo.
Questa innovazione, a cui pensavo da tempo, è un modo per rafforzare la squadra e per valorizzare ancora di più il nostro contributo, perché il P&C Manager rappresenta la figura chiave di collegamento tra Compagnia, assicurati e broker, facendosi garante della qualità del prodotto e del servizio.



Quali sono gli scenari in cui ACE Italia si troverà a operare?
Il quadro è quello definito dalle recenti normative di liberalizzazione introdotte dal decreto Bersani. Un quadro che in campo assicurativo porrà sicuramente sfide complesse, ma aprirà anche una serie di opportunità. La vera sfida oggi è quella di coprire il reale profilo di rischio delle aziende e abbandonare il tradizionale approccio della polizza come mera commodity rispondente solo a logiche di prezzo. Per competere negli scenari globali, le aziende italiane sono impegnate a definire e ad attuare nuove strategie di azione. Noi da parte nostra dobbiamo essere attivi nel facilitare questo processo di evoluzione e di crescita, con un'offerta che non si limiti ai prodotti e ai servizi, ma sappia anche offrire consulenza, conoscenza e capacità tecnica, oltre che sicurezza e certezza contrattuale. Insomma, vogliamo essere al fianco delle aziende per soddisfare non solo i bisogni del momento, ma anche quelli che si prospettano nel futuro prossimo, valutando ad esempio l'impatto che i processi industriali esercitano sul territorio, sul contesto sociale e sull'ambiente.

Quale sarà nell'immediato la linea di azione?
Creare una sinergia forte con le imprese e i broker, portando un reale valore alle potenzialità di crescita e migliorando la sicurezza dell'azienda nella sua operatività quotidiana. ■

MAURIZIO VALERIO FERRARIO

Milanese di 55 anni, il 12 settembre scorso è stato nominato nuovo Country Manager di ACE Italia. Ferrario ha alle spalle una lunga carriera nel settore assicurativo, che ha iniziato nel 1975 occupandosi di rischi industriali in Italia Assicurazioni. Successivamente ha lavorato presso Maa, Unipol, Zurich, dove è stato prima responsabile della unit dedicata al settore delle aziende "complesse" e in seguito Market Management Manager della divisione commerciale. Nel 2003 è entrato in ACE in qualità di Head of Strategic Development, per occuparsi della riorganizzazione delle sedi territoriali di ACE e dei progetti strategici del Gruppo in Italia.

PROGETTI

La leadership responsabile

Andrew Kendrick, Chief Executive Officer di ACE European Group, incontra Colin Powell al World Business Forum



La responsabilità sociale del leader, componente essenziale della riduzione del rischio. Le qualità necessarie per esercitare una leadership efficace. Sono stati questi i due temi principali emersi nell'incontro tra **Andrew Kendrick**, *Chairman e Chief Executive Officer* di ACE European Group, e **Colin Powell**, *ex Segretario di Stato* degli Stati Uniti, al World Business Forum 2007, che si è svolto a Milano lo scorso ottobre.

Dal dopoguerra, secondo Powell, la situazione globale è nettamente migliorata e il mondo oggi offre maggiori opportunità di sviluppo rispetto al passato. Nella creazione della ricchezza, Powell affida ai manager un ruolo centrale, superiore a quello degli uomini politici. Sicuro sostenitore del modello capitalistico e del libero mercato, investe quindi i leader economici di una grande responsabilità sociale: la ricchezza che essi producono deve andare a beneficio non solo dell'azienda, ma anche dell'intera collettività.

Il progresso tecnologico e lo sviluppo dell'informazione elettronica rappresentano due strumenti preziosi, a disposizione del leader per raggiungere i propri obiettivi. I leader sia politici che economici però, ha osservato Kendrick, devono fare anche i conti con delle problematiche globali nuove, che all'alba del terzo millennio hanno influenzato prepotentemente le abitudini delle persone e le pratiche del business. Fattori esterni alla specifica attività aziendale, quali i cambiamenti climatici, le tensioni politiche internazionali, il terrorismo, che agiscono in modo determinante sulla valutazione del rischio. Ma quanto peso bisogna dare a ognuno di questi fattori?

A.K.: Nel panorama globale odierno il problema che richiede maggiormente una forte azione di leadership è il cambiamento climatico. Come compagnia di assicurazioni che opera in tutto il mondo, ACE è ben consapevole delle conseguenze di tali mutamenti e della loro incidenza sull'incremento del rischio. Come azienda, ACE si sta impegnando attraverso azioni di responsabilità sociale per la riduzione delle proprie emissioni di anidride carbonica. Ma quanto i leader economici possono esercitare un ruolo nella sfida per la salvaguardia del pianeta in collaborazione con le autorità politiche?

C.P.: Mercato e politica possono e devono lavorare nella stessa direzione, per esempio impegnandosi per il risparmio energetico. In alcuni stati americani i governatori hanno già preso provvedimenti in tal senso e in futuro i leader politici dovranno tener presente che la battaglia per il consenso si giocherà in buona parte sull'attenzione verso la salute del pianeta. Parallelamente, nel mondo del business le aziende impegnate nella tutela dell'ambiente cominciano a essere numerose sia nel comportamento che nella tipologia di investimenti produttivi: chi fabbrica le lampadine a basso consumo non solo propone un metodo per risparmiare energia, ma ha anche trovato il modo per presentarsi come "azienda verde" di fronte alla collettività.

A.K.: Un'altro dei fattori di rischio maggiormente percepiti è il terrorismo. ACE è ben consapevole dei pericoli che la minaccia terroristica comporta per i suoi clienti nel mondo e cerca di rispondere a questa esigenza di tutela con soluzioni assicurative adeguate. Secondo lei i governi negli Stati Uniti, in Europa, nel mondo in generale hanno dimostrato abbastanza leadership nella prevenzione del terrorismo? E le aziende possono avere un ruolo nel combatterlo? In che modo?

C.P.: Lo sviluppo economico è il motore del benessere,

nonché fonte di apertura culturale. Il terrorismo è una tattica per frenare questo progresso, ma ritengo che non riuscirà a esercitare il potere delle ideologie dittatoriali del Novecento. Nel frattempo il mondo si è aperto: abbiamo cominciato a viaggiare, siamo abituati a spostarci per lavoro o per turismo da un luogo all'altro del pianeta, perciò è improbabile che la storia si ripeta e che l'autarchia terroristica riesca a penetrare nelle coscienze con la stessa forza persuasiva del comunismo, del nazismo o del fascismo.
Da parte loro i leader politici devono essere i primi a dimostrare che le minacce del terrorismo non hanno modificato le loro abitudini di vita private e professionali. Quando vennero messe le bombe nella metropolitana di Londra, Tony Blair, per esempio, non rinunciò ai suoi impegni internzionali al G8 di Gleneagles, se non per un breve rientro in città. Il terrorismo non verrà mai sconfitto del tutto. Per questo motivo bisogna abituarsi a convivere con esso e continuare a vivere normalmente senza piegarsi ai suoi disegni di destabilizzazione.



A.K Oltre al terrorismo il 21° secolo è teatro di cambiamenti importanti negli equilibri geopolitici: la crescita economica della Cina, dell'India e della Russia stanno modificando in modo significativo la bilancia dei poteri politico-economici del pianeta. Da un lato l'apertura di nuovi mercati rappresenta certamente un'opportunità considerevole di sviluppo per le aziende. L'internazionalizzazione del business crea nuove prospettive di crescita anche per una compagnia come ACE che si impegna per sostenere le aziende nei rapidi cambiamenti del mercato, offrendo coperture assicurative adeguate. Dall'altro però le economie emergenti sono percepite come minacce da molti, negli Stati Uniti e in Europa, che chiedono manovre protezionistiche sulle importazioni e temono la perdita dei posti di lavoro. Fino a che punto i governi delle economie sviluppate devono intervenire?
C.P. La concorrenza cinese così come l'affermarsi di altre economie, fa parte del gioco del mercato, sono però necessarie delle regole che ne assicurino la correttezza. Anche negli Stati Uniti, come in Europa, sono stati persi alcuni posti di lavoro, ma le aziende sanno che devono giocare questa nuova partita. Il capitalismo, del resto, è un sistema costruttivo e distruttivo nello stesso tempo. Nel libero scambio capita di guadagnare fette di mercato a scapito di altre. Per esempio, il cotone raccolto dagli immigrati messicani nel Sud Carolina viene venduto alla Cina, dove viene usato per produrre magliette che finiscono nuovamente sul mercato americano, acquistate da quegli stessi immigrati messicani.
A.K Nel controllo degli equilibri mondiali e nelle misure per rispondere ai cambiamenti del clima quali sono le misure che prenderebbe da presidente degli Stati Uniti?
C.P. Il primo rischio da cui difendersi, seppur senza allarmismi eccessivi, è senz'altro il terrorismo. In secondo luogo, gli Stati Uniti devono fare ammenda dell'atteggiamento troppo unilateralista che hanno tenuto in questi ultimi anni prestando maggiore attenzione alle critiche che giungono dagli alleati europei. Sarebbe inoltre molto importante, per tornare a metterci in buona luce agli occhi del mondo, concludere il processo di pace in Medio Oriente e portare a termine la missione in Iraq.
A.K La storia economica e politica ha visto protagonisti leader con stili molto diversi. Fino a che punto la cultura

Il vademecum del "buon leader" secondo Colin Powell

Una buona leadership si basa su un insieme di comportamenti universalmente validi per tutti gli ambienti lavorativi: militare, diplomatico, aziendale.

- **Ragionare sulle conseguenze delle proprie decisioni, pensando di esserne i primi destinatari.**
- **Mettere i propri collaboratori nelle condizioni di raggiungere gli obiettivi richiesti.**
- **Rendere partecipi i collaboratori di ogni mansione e grado dell'importanza del loro contributo per il raggiungimento degli obiettivi.**
- **Far sentire la propria presenza, se possibile andando fisicamente tra i collaboratori.**
- **Gratificare i collaboratori migliori premiando i comportamenti virtuosi**
- **Avere coraggio fisico e morale ed essere disposti ad assumersi dei rischi per il bene della struttura.**



e la storia nazionali influiscono sul modo di esercitare la leadership?

C.P. I principi della leadership sono universali e possono essere applicati all'interno di ogni struttura. Il buon leader deve essere capace di ascoltare i propri collaboratori e confrontarsi con essi, dimostrando attenzione e rispetto. Il meccanismo della leadership non cambia dall'ambiente militare a quello politico o quello aziendale poiché ogni organizzazione di successo è inevitabilmente gerarchica. Una leadership si rende efficace nel momento in cui riesce a coinvolgere nella mission tutti i gradi della catena delle responsabilità, facendo percepire a ognuno che il proprio apporto è essenziale per il raggiungimento degli obiettivi. Invece lo stile della leadership dipende dai collaboratori. La bravura del leader consiste nel capirne le esigenze e di conseguenza modulare il proprio atteggiamento: serve molta versatilità.

Nel corso della mia carriera militare e politica mi sono trovato a seguire molte crisi: dall'ex Unione Sovietica, alle più recenti tensioni nel vicino oriente e con la Cina, che ho affrontato istaurando un rapporto umano con i miei interlocutori e cercando con essi un punto di contatto. Credo che nelle trattative il legame personale sia decisivo perché l'avversario non deve essere un nemico, ma deve diventare un amico.

A.K Un suo modello di leader?

C.P.Ronald Reagan. Quando ero Consigliere per la sicurezza nazionale, ho lavorato a stretto contatto con lui. Come Presidente di una delle potenze del mondo era concentrato sui grandi temi internazionali come la sconfitta del comunismo. Rispetto a questo obiettivo, ai collaboratori chiedeva di essere autonomi nella gestione delle dificoltà. Mi ha insegnato che all'interno di una struttura organizzata ognuno ha un ruolo definito e deve affrontare i problemi he gli competono senza farli pesare sul proprio superiore e senza scaricarli sui subordinati prima di aver dato loro gli strumenti per occuparsene.

A.K Quindi, riassumendo, quali sono le priorità del mondo dell'economia?

C.P. Oggi la prima posta in gioco per garantire un futuro migliore al pianeta consiste nella creazione di benessere per tutti attraverso il libero scambio. La seconda sfida della contemporaneità è quella energetica. In questo ambito, il crescente fabbisogno della Cina e dell'India riaprono la questione nucleare: è opportuno pensare di costruire nuove centrali sicure per diminuire la pressione esercitata dal petrolio. ■

ANDREW KENDRICK

Dopo aver maturato venticinque anni di esperienza nell'underwriting assicurativo, Kendrick, entra in ACE nel 1996. È stato Presidente e CEO di ACE Bermuda e dal novembre 2004 è diventato Chairman and Chief Executive Officer di ACE European Group con sede a Londra. Kendrick coordina le azioni di ACE nei 19 paesi europei in cui ha sede e l'attività di 2000 dipendenti.

COLIN POWELL

Figlio di immigrati giamaicani, Colin Powell è il classico esempio della realizzazione del "sogno americano". Da garzone nei negozi del South Bronx, ha raggiunto le più importanti cariche della carriera militare e politica: National Security Advisor per Ronald Reagan, capo degli stati maggiori dell'esercito nella prima Guerra del Golfo, segretario di Stato durante il primo mandato di George W. Bush.

n. 3 – novembre 2007
piacere, ace europe
TECNICAMENTE

Piccole aziende crescono

ACE Evolve, una soluzione assicurativa per sostenere lo sviluppo delle piccole e medie imprese in ambito internazionale

Mercato globale e internazionalizzazione: sono queste le nuove frontiere con cui le aziende devono fare i conti. In particolare le piccole/medie imprese, per le quali il nuovo scenario economico che si va delineando può rappresentare una grande opportunità di crescita, ma pone anche tante sfide. Seguire l'evoluzione delle aziende di piccole dimensioni è tutt'altro che secondario soprattutto in Europa e in Italia, dove costituiscono la spina dorsale dell'economia.
Come rispondono le pmi ai mutamenti del mercato? Esternalizzare diventa una scelta necessaria per restare competitive: una soluzione per perseguire politiche di riduzione dei costi e di valorizzazione dell'offerta aziendale. L'apertura di uno stabilimento produttivo o di un ufficio di rappresentanza, così come l'acquisizione di un'azienda estera sono situazioni di espansione commerciale, ma che presentano in sé margini di rischio da cui è importante tutelarsi con coperture assicurative adeguate.

L'esperienza di ACE al servizio delle piccole e medie imprese

Vista la lunga esperienza maturata nella valutazione del rischio aziendale ACE Europe vuole fornire una proposta valida e innovativa che risponda anche a queste nuove esigenze del mercato, lanciando *ACE Evolve*: un programma assicurativo pensato per le piccole/medie imprese che si sviluppano in ambito estero e per i broker non appartenenti a network internazionali, che si trovano a gestire tali tipologie di clienti. Per loro ACE mette a disposizione una consolidata esperienza nella gestione di Programmi internazionali e una rete di contatti in tutto il mondo. Anche la scelta di partire dal mercato del Vecchio Continente non è casuale, bensì deriva dai risultati di un'analisi svolta da un gruppo di lavoro europeo al quale, per ACE Italia, ha partecipato **Renato Vecchio**, *(Property Manager)*. Dunque perché l'Europa? "L'ingresso dei paesi dell'Est dell'Unione Europea e il possibile ulteriore sviluppo a Turchia, Croazia e Macedonia – spiega Vecchio – hanno aperto nuove prospettive di delocalizzazione, rappresentando interessanti opportunità di crescita anche per le piccole/medie imprese". Il mercato europeo oltre a essere una realtà in evoluzione è già allo stato attuale, con i suoi 27 paesi, un bacino commerciale ragguardevole, costituito per il 99,1% da piccole medie imprese.

L'Europa, un mercato in espansione

La propensione delle imprese verso l'estero è un trend in crescita da diversi anni: sono ancora i dati a confermarlo, rilevando che il 13% delle aziende europee hanno società affiliate e consociate oltre i confini della propria nazione. E anche l'Italia tiene il passo: ben il 60% delle pmi hanno in programma di espandersi all'estero nell'immediato futuro, con una preferenza verso i paesi europei, seguiti da Cina e Brasile. A incentivare le opportunità di sviluppo delle imprese all'interno dell'Unione sono giunti interventi anche da Bruxelles, che ha stanziato un miliardo di euro a favore delle pmi per sostenerle nelle attività di espansione all'interno della UE.



Inoltre, al fine di facilitare gli investimenti nei paesi della Comunità europea, sono stati aperti gli Euro Info Centers: 300 centri distribuiti in 48 nazioni, che hanno lo scopo di creare le premesse e di guidare le aziende nel processo di esternalizzazione.
"Questa panoramica del mercato europeo e l'attenta valutazione delle problematiche che le pmi si trovano a fronteggiare quando delocalizzano parte delle loro attività all'estero – prosegue Vecchio – ha dato avvio al gruppo di lavoro che ha ideato *ACE Evolve*. Le aziende italiane che espandono le proprie attività al di fuori dei confini nazionali devono fare i conti con legislazioni in materia assicurativa e normative fiscali diverse da quelle locali. È peraltro

fondamentale mantenersi costantemente aggiornati delle suddette peculiarità relative al mercato estero per recepire prontamente le evoluzioni ed i frequenti rapidi cambiamenti, non facili da monitorare a distanza. Perciò si è pensato di mettere a disposizione anche dei broker non appartenenti a network internazionali il know how e la capillare presenza di ACE in tutto il mondo, provvedendo a fornire ad assicurati e broker, gli strumenti necessari per gestire il processo di internazionalizzazione".



Lo scenario italiano

Il mercato italiano offre ampie prospettive di applicazione della soluzione *ACE Evolve*. Dal 2004 al 2006, in parte stimolate da una ripresa economica più rapida in alcuni paesi dell'Unione rispetto a quella interna, il numero delle imprese italiane che operano con l'estero è cresciuto del 2%, in particolare sul fronte delle esportazioni, dove la crescita è salita in maniera direttamente proporzionale alla dimensione dell'azienda. Nel 2006 hanno esportato parte della produzione all'estero il 55% delle piccole imprese, il 79% delle medie imprese e il 93% delle grandi imprese, con una maggiore propensione nei settori chimico, petrolchimico, del trasporto, delle materie plastiche e dei beni per la casa.

La soluzione *ACE Evolve*

Come funziona *ACE Evolve*? Il broker che deve gestire un cliente nelle attività di delocalizzazione in un paese europeo viene messo in contatto diretto da ACE con un partner broker che si trova nel paese ricevente. La rete di partner è frutto di un'accurata selezione operata da ACE sulla base di parametri di valutazione tali da assicurare omogeneità delle caratteristiche operative e delle competenze, unitamente a una capillare presenza territoriale. Il programma internazionale potrà poi essere strutturato con formulazione tipica della polizza *Master* (ovvero una polizza "ombrello" a garanzia delle eventuali differenze di copertura offerte nei vari paesi) e polizze locali, oppure in regime di libertà di prestazione e servizio nel caso di realtà nell'ambito di paesi europei nelle quali tale operatività è ammessa.
ACE Evolve costituisce l'opportunità offerta a tutti i broker locali di poter accedere al mercato assicurativo globale, sino a oggi appannaggio unicamente di realtà di brokeraggio internazionale. Pensata per rendere più agili le procedure di copertura del rischio all'interno dell'Unione Europea, *ACE Evolve* garantisce coperture su base *Freedom of Services* o *Admitted*, vale a dire che una polizza emessa da un paese membro assicura i rischi al di fuori dei propri confini nazionali.

Una piattaforma informatica al servizio dei broker

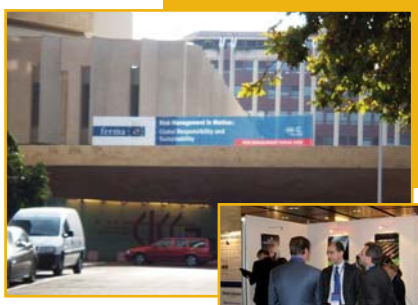
Attraverso una sofisticata piattaforma informatica (Max – Multinational Account eXchange), ACE riesce a coordinare tutti i protagonisti e a gestire in tempo reale il flusso assicurativo, offrendo al cliente la possibilità di acquistare dal paese di origine le coperture necessarie per le attività estere. Grazie a un monitoraggio continuo delle prestazioni, garantisce inoltre un'alta qualità del servizio complessivamente erogato. Le informazioni inserite nel sistema (ad esempio i nominativi degli operatori che gestiscono il programma in loco) vengono trasmesse entro 48 ore dalla copertura, con l'indicazione della data di assegnazione e di scadenza dell'incarico. MAX consente quindi ad ACE di controllare lo stato dei progetti internazionali, assicurando un intervento tempestivo per qualsiasi evenienza locale.
A sostegno delle attività informative utili ai broker per la gestione del programma *ACE Evolve*, la Compagnia mette a disposizione inoltre un archivio informatico (AIM – Ace Interactive Map) che supporta la raccolta delle informazioni necessarie alla definizione delle coperture locali. Ad esso si accede attraverso una rete telematica (AID – Ace Insurance Directory) che contiene pagine di informazioni sui temi legali e finanziari riguardanti oltre 160 paesi. Grazie al suo network globale, ACE è infatti in grado di fornire dati precisi e aggiornati divisi per ramo e per nazione. I broker del producing country possono perciò disporre di informazioni precise sulle caratteristiche del mercato in cui vanno a operare e dare la garanzia ai loro clienti che tutte le procedure e gli adempimenti legali siano rispettati. Notizie che spaziano dalla lingua utilizzabile per la redazione dei contratti agli obblighi del broker partner, dalle tariffe da rispettare alle peculiarità fiscali, contabili e riassicurative, sino a benchmark di mercato relativi alla remunerazione provvigionale. Da sempre vicina alle imprese la Compagnia, con la soluzione *ACE Evolve*, permette quindi anche ai broker locali di assicurare ai propri clienti un supporto altamente professionale anche al di fuori dei propri confini nazionali. ■

EVENTI

FERMA Risk Management Forum



Incentivare una cultura del risk management finalizzata a uno sviluppo socio-economico sostenibile. È stato questo il tema centrale della quinta edizione del Risk Management Forum, l'appuntamento biennale organizzato da FERMA (Federation of European Risk Management Associations), che si è svolto a Ginevra dal 30 settembre al 3 ottobre scorsi. Il forum ha costituito un importante momento d'incontro tra i rappresentanti delle associazioni nazionali di risk management dei 13 paesi rappresentati da FERMA e il mondo assicurativo e dell'industria.
Un meeting dai numeri significativi: 41 i paesi rappresentati e 1200 partecipanti, di cui 300 risk managers.
Durante i lavori, è emersa la consapevolezza che le problematiche legate ai cambiamenti climatici e alla eco-sostenibilità globale hanno aperto nuovi segmenti di business che hanno bisogno di proposte assicurative ad hoc.
In questa occasione, ACE ha promosso tre seminari atti a illustrare l'ampia gamma di coperture che è in grado di offrire in risposta a queste nuove problematiche.
Nel primo appuntamento si è affrontato il problema della gestione e dell'assicurazione dei rischi ambientali nelle attività d'impresa.
Il secondo incontro ha rappresentato l'occasione per introdurre **ACE Renewable Energy**, nuove soluzioni per la copertura assicurativa degli impianti per la produzione di energia attraverso fonti rinnovabili, atte a coprire tutti i rischi, dalla realizzazione del progetto fino a quelli relativi all'esercizio degli impianti. Infine, in un'ottica di internazionalizzazione del business, ACE ha affrontato il tema della definizione degli standard di rischio e dei servizi per i clienti multinazionali.





12
n. 3 – novembre 2007
piacere, ace europe

Focus Notizie dal mondo ACE

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

ACE sostiene un progetto della Croce Rossa in India per la prevenzione dell'AIDS

ACE Foundation International, all'interno del FERMA Risk Management Forum 2007, ha organizzato un ricevimento a favore della Croce Rossa per sostenere un progetto di educazione dei giovani alla prevenzione dell'AIDS nello stato dell'Utter Pradesh, nell'India settentrionale. Per ciascun risk manager presente all'evento, che si è svolto nella sede del Museo della Croce Rossa a Ginevra, ACE Foundation ha donato 200 euro, per un totale di 40.000 euro. Andrew Kendrick, CEO di ACE European Group, nel ringraziare tutti i partecipanti, ha sottolineato l'importanza della somma raccolta.





Secondo i dati diffusi da UNAIDS nel "Report on the global AIDS epidemic 2006", in India vivono 5,7 milioni di persone sieropositive o malate di AIDS, numeri che conferiscono al Paese il primato negativo per il maggior numero di persone infette. Le fasce più colpite sono rappresentate dai giovani tra i 15 e i 24 anni e gli esperti individuano nell'attività di informazione la principale arma per frenare la diffusione dell'epidemia.

ACE Filippine promuove la tutela della salute

Per celebrare i sessant'anni di presenza nel paese, ACE Filippine ha organizzato una giornata per la tutela della salute. ACE ha allestito in un centro commerciale uno stand, dove un gruppo di medici è rimasto a disposizione dei clienti per effettuare consulenze mediche gratuite, come il controllo della pressione o del battito cardiaco. Un investimento importante a favore della prevenzione.





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