

INTERMEDIAZIONE L'evoluzione del business

Broker, le sfide e le nuove criticità

Verso quali mercati si stanno orientando le società di brokeraggio? E quanto spazio hanno le più piccole? Se ne è parlato a una tavola rotonda organizzata con il *Giornale delle Assicurazioni*.

Luciano Fumagalli

Player di livello internazionale che crescono per acquisizioni e specialisti alla continua ricerca di nuove nicchie; tassi *soft* per il prossimo biennio e forte concorrenza con commissioni sempre al ribasso; concentrazione del mercato assicurativo e crisi dei tradizionali sistemi distributivi: il brokeraggio si muove tra queste contraddizioni. Mostra una grande vivacità e attrattività, certificata anche dal numero, di anno in anno, crescente degli iscritti alla sezione B del Rui.

Ma le criticità non mancano. Molti piccoli e medi broker chiudono o sono assorbiti da realtà più grandi e la crisi economica influisce pesantemente in un settore che è storicamente legato alla produzione industriale. In questo scenario, quali sono i driver di crescita? Esistono aree di nuovo business? È necessario innovare prodotti e canali distributivi per restare competitivi sul mercato? E che ruolo gioca e può giocare in futuro la tecnologia? A queste domande ha cercato di rispondere la tavola rotonda *Dove i broker vedono la maggior crescita e la maggiore innovazione nel 2011?*, organizzata da **Marcella Frati**, director di Nmg, e coordinata da **Angela Maria Scullica**, direttore del *Giornale delle Assicurazioni* e di *BancaFinanza*. Al dibattito hanno partecipato: **Roberto Anesin**, direttore generale di Centurion broker; **Enrico Boglione**, presidente di Aon; **Fabrizio Callarà**, amministratore delegato di Aec; **Pierfrancesco Colajacomo**, amministratore di Colajacomo&partners; **Emanuele Cordero di Vonzo**, direttore generale di Marsh; **Roberto Grattacaso**, president di Alliance Broker; **Vittorio Soardo**, presidente di Soardo broker; **Massimo Ciaccio**, amministratore delegato di Ciaccio Brokers; **Irelcio Offman**, amministratore delegato del gruppo Gpa; **Guido De Spirt**, ceo di Willis.



Organizzatrice
La tavola rotonda sulla redditività delle agenzie è stata organizzata da Marcella Frati, director di Nmg.

stratore delegato di Aec; **Pierfrancesco Colajacomo**, amministratore di Colajacomo&partners; **Emanuele Cordero di Vonzo**, direttore generale di Marsh; **Roberto Grattacaso**, president di Alliance Broker; **Vittorio Soardo**, presidente di Soardo broker; **Massimo Ciaccio**, amministratore delegato di Ciaccio Brokers; **Irelcio Offman**, amministratore delegato del gruppo Gpa; **Guido De Spirt**, ceo di Willis.

Domanda. Quali sono oggi le maggiori opportunità di sviluppo per il brokeraggio assicurativo?

Boglione. Direi sostanzialmente che sono tre gli ambiti di maggior interesse. L'opinione diffusa e globale è che la grande opportunità di sviluppo odierna sia il settore *affinity*. Noi abbiamo esperienza in molti Paesi nei quali questo segmento ha avuto già una crescita a doppia cifra, trend che secondo le previsioni continuerà invariato nei prossimi anni. La Spagna, l'Olanda, il Brasile per noi rappresentano Paesi dai quali trarre interessanti spunti relativi a metodologie e tecniche innovative per raggiungere il target predetto. In Italia broker multinazionali come noi si sono sempre dedicati ai grandi rischi delle imprese di maggiori dimensioni: questo segmento, pur avendo ancora opportunità da cogliere, è da considerarsi ormai maturo. Noi riteniamo che la nuova frontiera sia quella di entrare nei rischi e nelle assicurazioni alle persone con modalità nuove. Un altro ambito interessante è lo sviluppo avanzato del risk management che è in continua evoluzione: oggi i rischi sono diversi e più complessi. Si pensi, per esempio, a quello reputazionale (perché oggi l'asset più importante è il valore del brand). O, ancora, ai rischi le-

gati alla *supply chain*, che significa mappare, analizzare non solo l'azienda ma anche tutti gli attori della catena dell'approvvigionamento. Terzo ambito di interesse è rappresentato dalle piccole e medie imprese. Un segmento ancora acerbo per quanto riguarda la comprensione del valore strategico ed economico della leva assicurativa. Va considerato che sono cambiati - e sarà sempre più così nel futuro - i sistemi di comunicazione e la tecno-

logia per dialogare con i clienti; pensiamo ad esempio all'iPad.

D. Per affinity, risk management e Pmi, si tratta quindi soprattutto di un problema di tecnologia?

Boglione. Non solo la tecnologia aiuta, velocizza i processi e aumenta il volume degli interlocutori raggiungibili, ma serve soprattutto e, come sempre, capacità consulenziale, network di sistema, risorse umane competenti, risorse globali.

Cordero di Vonzo. I broker (soprattutto quelli di grandi dimensioni) hanno quote di mercato molto alte nei settori delle aziende medio-grandi, e, più in generale, nei rischi complessi. Mentre abbiamo quote sempre meno significative non appena si abbassa la dimensione del cliente e del rischio. Se poi consideriamo che le grandi imprese oggi, non solo in Italia, sono in una situazione critica (e se si considera che nell'ultimo ventennio la grande industria italiana ha perso molte posizioni) è chiaro che si rende necessario sviluppare di più in altri settori: da un lato la piccola e media industria, dall'altro il settore degli affinity. Offrire

qualità di prodotto e di servizio a questi clienti è una scommessa che implica però un drastico abbattimento di costi: non si può vendere un servizio *tailor made* a un cliente piccolo, perché comporterebbe costi troppo alti. Che cosa si può fare? Industrializzare il *tailor made*. Come? Riducendo i costi della catena di produzione e di distribuzione del servizio: una soluzione facile da intuire ma non semplice da attuare. L'abbattimento di costi è possibile con le tecnologie informatiche e con le modalità di definizione di prodotti assicurativi standardizzati, ma di elevato livello qualitativo, non singoli per un solo cliente, e quindi adattabili ad un elevato numero di clienti. Il settore affinity, poi, si presta ancora maggiormente a un drastico

taglio dei costi di vendita e gestionali, grazie a piattaforme informatiche che consentono al cliente finale (professionista, membro di associazioni e via dicendo) di accedere dal proprio computer alla stipula della polizza e a gestire in modo simile i propri eventuali sinistri. È un settore interessante, che avrà ulteriori evoluzioni nel futuro, ma nel quale è possibile garantire un alto valore aggiunto a costi molto contenuti. Ricordiamoci anche che l'attuale generazione, che sta sotto i 35/40 anni, trova estremamente naturale essere quasi sempre connessi alla rete, e utilizzarla anche per acquistare servizi, se riconosce nelle offerte alle quali può con facilità accedere un livello qualitativo superiore e un brand che lo garantisce.

Partecipanti

La tavola rotonda «Dove i broker vedono la maggior crescita e la maggiore innovazione nel 2011?», organizzata da **Marcella Frati**, director di Nmg, e coordinata da **Angela Maria Scullica**, direttore del *Giornale delle Assicurazioni* e di *BancaFinanza*, ha visto la partecipazione di **Roberto Anesin**, direttore generale di Centurion broker; **Enrico Boglione**, presidente di Aon; **Fabrizio Callarà**, amministratore delegato di Aec; **Pierfrancesco Colajacomo**, amministratore di Colajacomo&partners; **Emanuele Cordero di Vonzo**, direttore generale di Marsh; **Roberto Grattacaso**, president di Alliance Broker; **Vittorio Soardo**, presidente di Soardo broker; **Massimo Ciaccio**, amministratore delegato di Ciaccio Brokers; **Irelcio Offman**, amministratore delegato del gruppo Gpa; **Guido De Spirt**, ceo di Willis.



Stiamo lavorando anche sulle Pmi. È un campo più difficile e più complesso perché le realtà sono più variegate. Ci sono esperienze molto interessanti all'estero, e il gruppo Marsh, a livello europeo, sta valutando di estenderle in altri Paesi come l'Italia. Infine, un'altra opportunità di sviluppo è l'attività di risk consulting.

De Spirt. Due sono i temi principali. Il primo è quello della trasparenza: nel nostro mercato è ancora carente, mentre in altri Paesi è assolutamente la norma. L'altro è il sistema distributivo, sia quello delle compagnie sia il nostro: i broker, anche quelli grandi, hanno organizzazioni commerciali abbastanza obsolete. Su questi problemi dobbiamo lavorare come categoria, perché si tratta di problemi complessivi del sistema. Il canale agenziale la fa ancora da padrone, nel segmento delle personal line e in quello delle Pmi. Io penso che una delle grandi opportunità per i broker sia quella di prendere più spazio in questo segmento, attraverso processi di distribuzione moderni ed efficienti come quello degli affinity. Noi in Willis ci stiamo

Trasparenza

«il brokeraggio assicurativo è l'unico settore in cui i clienti non sanno e non hanno il diritto di sapere, effettivamente, quanto pagano per i servizi che ricevono. Non credo che ci sia nulla di cui vergognarsi a dire quanto guadagniamo e questo contribuirebbe a migliorare la visibilità e l'immagine della categoria», afferma Guido De Spirt, ceo di Willis (terzo da sinistra).

impegnando nell'ottimizzazione dei processi: quello su cui stiamo lavorando adesso è un modello già sperimentato in Inghilterra, e che in Italia abbiamo chiamato Win (*Willis italian network*). Questa scelta nasce da una considerazione: con il nostro attuale modello organizzativo non riusciamo a servire, con beneficio reciproco, le imprese al di sotto dei 20 milioni di euro circa di fatturato. Al di sotto di questo livello, infatti, non saremmo in grado di fornire un servizio di qualità e allo stesso tempo profittevole per noi; abbiamo allora deciso di creare, assumendo il ruolo di broker *wholesale*, un network di servizi innovativi insieme a un gruppo di broker locali rigorosamente selezionato sulla base di criteri di professionalità e onorabilità, radicati sul territorio e quindi più vicini alle realtà aziendali delle Pmi, e caratterizzati da maggiore agilità e costi di gestione più bassi. I broker del network sono completamente indipendenti, possono condurre gli affari come meglio credono; noi offriamo loro supporto nel marketing, formazione tecnica e commerciale, la nostra consulenza legale, e li aiutiamo a servire le Pmi. La sfida dei prossimi anni sarà quindi l'evoluzione del sistema distributivo. Basilea 3 è una grande opportunità se solo si pensa a quanto poco assicurate siano le aziende italiane e quanto poco sia considerata dalle banche, nella valutazione della affidabilità di un cliente, l'adeguata copertura dei rischi aziendali. Noi in questo campo, come categoria, facciamo poco *lobbying*: un singolo broker non può affrontare da solo le tematiche derivanti da Basilea 3. È importante che tutto il mondo assicurativo si muova insieme e convinca il sistema bancario a prenderci in considerazione. Del resto, il broker è un consulente e deve quindi avere un ruolo di promotore dell'innovazione: le compagnie, soprattutto quelle più grandi, per la loro diversa organizzazione e per gli obiettivi che le muovono, sono meno portate a innovare.



D. Lei ha parlato di trasparenza: è un problema anche dei broker?

De Spirt. So che tocco un tema delicato, ma mi sembra che i tempi siano maturi perché venga affrontato: il brokeraggio assicurativo è l'unico settore in cui i clienti non sanno e non hanno il diritto di sapere, effettivamente, quanto pagano per i servizi che ricevono. Non credo che ci sia nulla di cui vergognarsi a dire quanto guadagniamo e questo contribuirebbe a migliorare la visibilità e l'immagine della categoria.

Boglione. Non vorrei che passasse un messaggio distorto. La trasparenza è da ricercarsi sempre più perché aiuta tutti gli attori del mercato (clienti, compagnie, broker) a essere consapevoli delle regole del gioco, ma va anche detto che già adesso, e per compliance internazionale, tutti i nostri clienti sanno esattamente quale è la nostra remunerazione e come essa è composta. Il tema direi più attuale non è quello delle provvigioni ma del peso consulenziale del servizio che i broker esprimono e che sempre più deve essere riconosciuto e apprezzato.

Cordero di Vonzo. Quando si parla di trasparenza, siamo certamente d'accordo nel voler rendere più chiare le componenti di costo del prodotto. I broker internazionali già hanno fatto molto in questo senso. Bisogna però considerare che il mercato assicurativo in generale deve ancora fare moltissima strada per poter essere considerato trasparente. Basta, per esempio, pensare al settore degli enti pubblici, nelle cui gare assicurative viene dichiarata e esplicitata la remunerazione del broker, mentre questo non avviene per quanto riguarda la remunerazione

dell'agenzia assicurativa alla quale la compagnia aggiudicatrice assegna il contratto, in forza - ancora oggi - a esclusive di territorio che appaiono assai obsolete.

De Spirt. Credo che nel mondo assicurativo debba essere obbligatorio esplicitare le commissioni e gli altri proventi che derivano dalla vendita di servizi. Questo avviene già nel mondo bancario, così come nel sistema assicurativo in altri Paesi. La mancanza di trasparenza crea diffidenza negli interlocutori e forse le Pmi patiscono ancor di più questa situazione. Tutti i broker dovrebbero dichiarare i propri ricavi, in modo da immettere nuova fiducia nel mercato e impersonificare realmente il loro ruolo di garanti degli interessi dei clienti.

Offman. Nell'ambito della Commissione europea a Bruxelles, alla quale partecipo come rappresentante dell'Aiba, si sta lavorando alla redazione della nuova direttiva sull'intermediazione assicurativa. L'aspetto della trasparenza è uno dei temi essenziali del dibattito. Sembra che la soluzione adottata sarà di tipo, per così dire, compromissorio. Più precisamente, non si adatterà il sistema applicato nei Paesi scandinavi, dove in ogni polizza viene esplicitata la provvigione percepita dall'intermediario. Nell'area Ue, invece, non sarà obbligatorio evidenziare quanto spetta al broker per la sua intermediazione: lo si farà solo su richiesta del cliente. Con questa impostazione concorda anche il Feerma, l'associazione europea dei risk manager. Ovviamente, la direttiva dovrà essere poi recepita da ogni singolo Paese. Personalmente credo che alcune lobby si faranno sentire; il mondo latino è forse lontano dal concetto della *full transparency*, per

cui un po' di opacità farà comodo a molti.

D. Ma quali sono le minacce e le prospettive del settore?

Offman. Sotto il primo aspetto non posso non citare la pesante situazione economica che influenza direttamente il nostro business. Parlando di elementi più strettamente correlati al nostro comparto sono da sottolineare il continuo eccesso di capa-

rità sottoscrittiva e una competizione sempre virulenta e qualche volta dissennata. I comportamenti di alcuni broker mi fanno venire in mente i polli di Renzo di manzoniana memoria, che mentre si avviano alla pentola continuano a litigare. La metafora vale soprattutto per il settore grandi clienti e enti pubblici, dove a fronte di ricavi provvisori o *fee* risibili, assistiamo ancora alla guerra dei ricorsi presso i tribunali amministrativi. Con la conseguenza che il contenzioso infastidisce la pubblica amministrazione che, se il trend continuerà, andrà direttamente sul mercato disintermediando il broker. Le opportunità le vedo in un bacino di utenza spesso trascurato, in quanto non portatore di volumi di premi ritenuti profittevoli. Tutti - banche, assicuratori, intermediari - oggi sembrano aver scoperto le Pmi. È chiaro che per aggredire questo mercato in maniera efficace occorre attrezzarlo in modo adeguato, utilizzando prodotti semplici e facilmente comprensibili, utilizzando sistemi distributivi tali da ridurre il costo commerciale a vantaggio del consumatore finale. Le Pmi vivono una situazione schizofrenica: contribuiscono per il 65%-70% alla produzione del Pil e sono trattate malissimo dal sistema bancario e da quello assicurativo. Stanno soffrendo da un lato della restrizione del credito e pagano dall'altro tassi di almeno tre volte superiori a quanto praticato alla grande industria per giunta con una gamma di garanzie molto ridotte. Questo è un mercato tradizionalmente dominato dalla rete agenziale che, per carenze tecnico-culturali, non ha saputo offrire una adeguata tutela dei rischi. Non più del 15% di tali aziende è infatti dotato di una copertura

business interruption efficace, strumento fondamentale di sopravvivenza in ipotesi di danno grave.

D. Mi sembra che sul piano delle coperture per le piccole e medie imprese si apra un forte contrasto con gli agenti.

Offman. Il rapporto con gli agenti non deve essere necessariamente conflittuale. Forme di collaborazione, intelligente e profittevole per entrambi i soggetti, possono essere trovate, ferma restando la diversità dei ruoli per cui il broker non è un distributore di polizze, ma un consulente nella gestione del rischio. Il ruolo culturale del broker presso le Pmi è fondamentale, facendo capire che l'assicurazione non è una *commodity*, ma un servizio qualificato a valore aggiunto. La strada da percorrere è lunga e non agevole, in quanto l'*humus* culturale è modesto, a tutti i livelli. Nei recenti avvenimenti del Maghreb solo una modestissima percentuale di coperture assicurative ha garantito il rischio Paese, a fronte di esposizioni di miliardi di euro. E questo è stato l'approccio non di modesti artigiani o imprenditori, ma



Settore affinity
«È opinione diffusa che la grande opportunità di sviluppo odierna sia il settore affinity», afferma Enrico Boglione, presidente di Aon. «In molti Paesi questo segmento ha avuto già una crescita a doppia cifra, trend che secondo le previsioni continuerà invariato nei prossimi anni».



Passaggi generazionali
«In Italia, i passaggi generazionali sono soppiantati dalle acquisizioni», osserva Fabrizio Callarà, amministratore delegato di Aec. «Quando viene a mancare l'ideatore-fondatore di una società di brokeraggio, spesso l'impresa scompare o viene assorbita da una multinazionale».

Consulente
«C'è ancora confusione sul ruolo dei broker», sostiene Massimo Ciaccio, amministratore delegato di Ciaccio Brokers. «Faccio fatica a far capire al cliente che il broker sta dalla sua parte, fa i suoi interessi e che, in caso di sinistri, è lì per tutelarli. E che non è la sua controparte ma un suo consulente».



Risk management
«Per evitare che il cliente veda il broker solo come un collocatore, in quanto remunerato dalla compagnia, noi fatturiamo il servizio di risk management», Pierfrancesco Colajacomo, amministratore di Colajacomo&partners.



dei cosiddetti *italian champion*, l'élite dell'industria nazionale. Questa è l'ulteriore prova che c'è ancora tanto da fare in termini di gestione del rischio e far capire che lo strumento assicurativo non è solo un costo, bensì un fondamentale mezzo di stabilizzazione bilancistica.

Boglione. Io penso che attualmente il sistema agenziale sia in crisi e non certo per la professionalità dei singoli ma per un'evidente questione di dimensione. Il mercato ha bisogno, chiede, sempre più player globali in grado di essere realmente global, ovvero di esprimere il servizio consulenziale al top nel Paese in cui operano, ma con l'esperienza, il respiro e le risorse di un network internazionale. Aon in Italia è cresciuta sostanzialmente negli ultimi dieci anni attraverso una strategia di crescita per linee esterne (circa 40 acquisizioni). Questa vuole essere anche la linea del futuro: accorpate strutture o broker individuali che possano continuare a svolgere la loro attività con la professionalità che li ha contraddistinti e fatti emergere sul mercato, ma con il sostegno

e le opportunità che un grande gruppo multinazionale può dare. Noi crediamo più in questo modello che in quello della rete o del franchising.

D. Tra i driver di crescita, oltre a nuovi target, c'è anche l'innovazione?

Ciaccio. Da 38 anni opero nel settore delle assicurazioni e da 15 anni porto avanti un'attività di nicchia come sottoscrittore di rischi Fine art con i Lloyd's di Londra. Questa esperienza mi ha convinto che con strumenti agili, come la polizza *all risk* - nella quale tutto è compreso a tutela del patrimonio, a esclusione del dolo dell'assicurato e logorio del tempo - è più facile lavorare e convincere potenziali clienti ad assicurarsi. Sono polizze semplici, comprensibili e soprattutto complete alla portata di tutti. Per esempio, la polizza da noi studiata per le opere d'arte, a suo tempo riservata dai Lloyd's per grandi collezioni e importanti mostre culturali, viene offerta nella sua formula anche a piccoli collezionisti. Sullo stesso modello si può operare in altri settori tra cui quello alberghiero. Mentre in altri rami, come quello infortuni, sarebbe auspicabile che fossero proposte con consuetudine coperture specifiche che parifichino l'invalidità parziale di una parte del corpo, determinante per l'attività lavorativa dell'utente, per esempio le dita, all'invalidità totale, alla stregua dei contratti riservati a chirurghi, pianisti, attrici o piloti di Formula 1. La sfida è quindi quella di estendere le formule assicurative, che fino a ora erano solo riservate a un certo target, al grande pubblico. Altro ramo assicurativo da sviluppare in Italia è quello dell'assicurazione sul credito commerciale. Oggi l'Italia è molto indietro, in percentuale ai rischi coperti, rispetto ad altri Paesi europei: ci sono pochissime compagnie disponibili ad assicurare il credito. Relativamente alle nuove sfide ritengo che una vera rivoluzione, che cambierebbe il panorama nel campo del brokeraggio assicurativo, sarebbe quella di creare dei network in franchising sul territorio nazionale dove mettere a disposizione del piccolo fruitore, quale il grande pubblico, l'esperienza del broker che, finalmente, sarebbe in grado di consolidare la figura professionale di consulente dell'utente. C'è infatti ancora confusione sul ruolo dei broker: faccio fatica a far capire al cliente che il broker sta dalla sua parte, fa i suoi interessi e che, in caso di sinistri, è lì per tutelarli. E che



Piccole e medie imprese

«Tutti - banche, assicuratori, intermediari - oggi sembrano aver scoperto le Pmi. È chiaro che per aggredire questo mercato in maniera efficace occorre attrezzarlo in modo adeguato, utilizzando prodotti semplici e facilmente comprensibili, e sistemi distributivi tali da ridurre il costo commerciale a vantaggio del consumatore finale», sottolinea Irelio Offman, amministratore delegato del gruppo Gpa.

non è la sua controparte ma un suo consulente. Consulente per le assicurazioni come il commercialista lo è per il fisco e l'avvocato per le questioni legali. Forse la categoria dovrebbe spiegare più chiaramente, tramite un mirato messaggio pubblicitario, il ruolo del broker in modo che si comprendesse di più la differenza con gli agenti di compagnia.

Callarà. Ritengo che, per comprendere pienamente l'evoluzione del mercato dei broker, occorra soffermarsi su alcuni elementi dello scenario assicurativo italiano. Il primo dato è la concentrazione del mercato: due compagnie, Generali e Allianz, detengono il 33% del mercato, peraltro con profitti eccellenti. Le piccole compagnie generaliste sono in seria difficoltà e alcune sono state commissariate complice il momento di mercato morbido che probabilmente si protrarrà per i prossimi due anni. Sono state disattese le aspettative riposte in Solvency 2 per una stabilizzazione dei tassi che purtroppo rimangono in continua discesa. Un ulteriore elemento del quale è necessario prendere atto è la concentrazione degli intermediari, frutto del fatto che in Italia i passaggi generazionali sono soppiantati dalle acquisizioni. Quando infatti viene a mancare l'ideatore-fondatore di una società di brokeraggio, spesso l'impresa scompare o viene assorbita da una multinazionale e questo è frutto della mancanza nelle imprese di una strategia per il medio-lungo periodo. Tutto ciò si traduce, in pratica, nell'assoluta necessità per le piccole imprese di ritagliarsi nicchie di mercato e di perseguire una continua innovazione. Per queste ragioni Aec master broker quale Lloyd's broker si è specializzato in coperture pro-

fessionali, ha stabilito stretti legami con mercati internazionali, supportando esclusivamente, quale grossista, altri intermediari nel collocamento dei rischi dei loro clienti. Le fusioni tra compagnie offrono, tuttavia, anche enormi chance: questa concentrazione lascia infatti liberi diversi portafogli che, selezionati con ocularità, una corretta tecnica di sottoscrizione e una profonda conoscenza del mercato possono portare a nuovi affari profittevoli. A titolo di esempio, diversi grandi gruppi hanno scelto di uscire dalla Rcto enti locali, settore probabilmente di poca rilevanza per le grandi realtà, ma che per Aec si è dimostrato un'opportunità che si è tradotta in un incremento del giro d'affari di circa il 18%. Certo che se le fusioni-acquisizioni continuassero e se restassero, per esempio, cinque grandi broker, è chiaro che avrebbero una massa critica e un potere contrattuale tale da sbilanciare fortemente il mercato. Ma sono e resto ottimista, perché convinto che i piccoli broker essendo più veloci, flessibili e avendo maggiore capacità di adattamento, saranno favoriti da questo momento di grande dinamismo.

Soardo. La mia società opera prevalentemente nell'area nord est del Piemonte, indirizzando i propri servizi alle aziende associate alle locali federazioni confindustriali. Le criticità maggiori si registrano in conseguenza al processo di internazio-

nalizzazione d'impresa, intesa sia come difesa e rafforzamento delle quote di export, sia come delocalizzazione produttiva, strategia quest'ultima attuata ormai da un rilevante numero di Pmi dell'area. L'evoluzione profonda della vita imprenditoriale, indotta dal processo di globalizzazione, impone al broker di agire modificando il proprio approccio, che ora deve essere proiettato alla comprensione e interpretazione delle nuove dinamiche che caratterizzano il mondo produttivo e, conseguentemente, i nuovi complessi rischi che ne emergono. In questo contesto il compito del broker diviene quello di identificare l'insieme delle soluzioni rese disponibili dal mercato assicurativo, al fine di agevolare il traffico e la gestione dei flussi di beni lungo la *supply chain*, pianificando i rischi incombenti, in particolare modo il rischio di credito, che la crisi finanziaria ha aggravato. Le soluzioni assicurative attualmente disponibili non sembrano allineate alle mutate esigenze delle imprese e, in via generale, i *credit risk management* delle aziende italiane si trovano, a causa dell'inadeguatezza degli affidamenti concessi dagli assicuratori, a fronteggiare la minaccia di asfissia finanziaria. La scelta è: perdere affari con le controparti commerciali o sopportare in proprio il rischio di insolvenza, di ritardo, nell'esecuzione delle obbligazioni. Nel periodo più acuto della crisi finanziaria i principali Paesi europei hanno posto in essere interventi per mitigare il problema, come il sistema Cap (*complément d'assurance-credit public*) o il Tci (*trade credit insurance*). Questa strada non è tuttavia stata seguita in Italia, lasciando pertanto la possibile soluzione al mercato assicurativo privato. La sfida dei rischi di credito rappresentava e rappresenta una straordinaria opportunità che il mercato assicurativo non deve indugiare a cogliere, attraverso l'articolazione di diversi livelli di copertura integrati, in combinazione con lo sviluppo, da parte delle imprese assicurate, di più sofisticati modelli di analisi e valutazione dei rischi di credito. Per quanto riguarda i rischi di delocalizzazione produttiva si impone una analisi estremamente scrupolosa e costantemente aggiornata del rischio politico, inteso nella sua accezione più ampia e quindi pienamente riferibile a eventi di natura non economica drammaticamente attuali (conflitti, mutamenti istituzionali, atti uni-

lateralmente di governi), e di eventi di natura economica, che possono influenzare in modo decisivo le ragioni di scambio del mercato-Paese. A essi devono essere aggiunti quei rischi di contagio o posizione, sorti in nazioni vicine o con caratteristiche simili. La protezione assicurativa diventa quindi strumento essenziale di tutela e deve essere correttamente indirizzata tanto a protezione degli investimenti che dei contratti di natura commerciale. È auspicabile che il broker affianchi le aziende, interagendo con gli assicuratori e confidando nella loro rinnovata disponibilità, per tutelare e promuovere gli interessi del *made in Italy*.

Grattacaso. Nel corso di questo dibattito sono emersi molti aspetti interessanti, soprattutto in relazione ai sistemi distributivi. È ovvio che la differenza dell'approccio a questo argomento tra grandi broker e broker medio-piccoli, cosiddetti emergenti, è notevole. La mia opinione è che questa differenza rappresenti un vantaggio per gli emergenti. Mentre i grandi parlano di *network service* o addirittura di franchising, andando necessariamente verso un'eccessiva standardizzazione dei processi e dei prodotti dettata dalla grande quantità di dati e di operazioni che devono quotidianamente gestire, i medio-piccoli possono ancora esprimere il senso della consulenza *tailor made*, che rappresenta il principio fondante della nostra professione: la mediazione atipica e la prestazione d'opera intellettuale. Credo che dedicare il giusto tempo al singolo cliente rappresenti ancora la nostra *killer application*. E noi di Alliance broker insurance&technology cerchiamo di tenerne sempre conto. Operiamo una vera azione di *loss prevention* sui rischi, miti-



Due fronti

«Due sono i temi principali su cui dobbiamo lavorare», afferma Guido De Spirit, ceo di Willis. «Il primo è quello della trasparenza: nel nostro mercato è ancora carente, mentre in altri Paesi è assolutamente la norma. L'altro è il sistema distributivo: i broker, anche quelli grandi, hanno organizzazioni commerciali abbastanza obsolete».



Approcci

«Mentre i grandi broker parlano di *network service* o addirittura di franchising, andando verso un'eccessiva standardizzazione, i medio-piccoli possono ancora esprimere il senso della consulenza *tailor made*, che rappresenta il principio fondante della nostra professione intellettuale», sostiene Roberto Grattacaso, presidente di Alliance Broker.

Asfissia finanziaria

«i *credit risk management* delle aziende italiane si trovano, per inadeguatezza degli affidamenti concessi dagli assicuratori, a fronteggiare la minaccia di asfissia finanziaria. La scelta è: perdere affari con le controparti o sopportare in proprio il rischio di insolvenza», afferma Vittorio Soardo, presidente di Soardo broker.



gandoli e trasferendoli alle compagnie solo dopo interventi correttivi che il nostro gruppo di imprese, nato nel 2004, può attuare. Per esempio, abbiamo introdotto apparecchiature tecnologiche nel piano di prevenzione per il settore marine, per l'automotive o anche per le Pmi. Due anni fa abbiamo rilevato il controllo di Sailornet, società che opera nell'assistenza e nel recupero delle imbarcazioni di diporto attraverso la localizzazione satellitare, il controllo accessi e spostamenti, fino ad arrivare, appunto, al recupero in caso di guasto o avaria. Cerchiamo di prevenire gli eventi dannosi o, se comunque accadono, di gestirli in tempo reale per limitarne gli effetti negativi. Solo a valle di queste attività di prevenzione c'è l'indennizzo o il risarcimento da parte delle compagnie. Così, i nostri rischi esprimono basse frequenze e bassissimi costi medi. Siamo innovativi, ma c'è ancora molto da fare, se solo pensiamo all'iPad, all'iPhone, dai quali si possono sorvegliare case e uffici... Noi vogliamo continuare e le dimen-

sioni ci aiutano a lavorare in modo artigianale, sul singolo cliente, a essere dalla sua parte, a non rischiare di diventare semplici distributori di prodotti, e restare gestori di rischi.

Anesin. Centurion nasce due anni fa, in un momento di crisi ormai conclamata, dall'esperienza di Galgano, che detiene il 100% della società. Noi siamo una struttura che, in un certo senso, opera in una nicchia nella nicchia: il nostro core business, infatti, sono i settori cauzioni e rischi tecnologici (provvisorie, definitive, Car e postume decennali), con particolare riferimento agli appalti pubblici (sia lavori, sia servizi), settore che rappresenta oltre il 75% dei premi intermediati. Noi la consideriamo la nuova frontiera nel campo della aziende, si tratta infatti di una copertura obbligatoria: chi vuole partecipare a una gara per un appalto pubblico deve per legge avere una polizza fideiussoria. La molteplicità dei nostri rapporti con le compagnie ci consente, inoltre, di ottenere più affidamenti per i nostri clienti: di conseguenza chi opera con la nostra società non corre più il rischio di non partecipare a una gara d'appalto a causa della saturazione del fido concesso dalla singola compagnia. Nel campo delle cauzioni facciamo dell'altro, anche se è un tema delicato perché il mercato è, al momento, poco ricettivo e, di conseguenza, ci limitiamo ai rischi graditi alle compagnie: rimborso anticipato dell'Iva, iscrizione all'albo nazionale dei gestori ambientali, rateizzazione degli oneri concessori verso i comuni, garanzie da prestare a favore degli acquirenti di immobili da costruire. Offriamo, inoltre, anche altri servizi come la parte rami elementari, che sempre più spesso le aziende clienti ci affidano dopo aver verificato la nostra operatività nel campo delle fideiussioni assicurative. Siamo, quindi, ottimisti per il futuro, anche se operiamo in un mercato soft e non ancora completamente pronto alla consulenza in ambito assicurativo. L'esperienza maturata in questi anni di attività ci consente di seguire anche appalti complessi per grandi infrastrutture, ma il nostro target di riferimento rimangono le Pmi. Quindi, per mantenere un livello di costi ma soprattutto di servizio adeguato alle esigenze della clientela, abbiamo sviluppato un processo altamente informatizzato: usiamo le nuove tecnologie a nostra disposizione, come la posta elettronica cer-

tificata e la firma digitale, ufficializzate da una legge del dicembre scorso ed entrate in vigore il 25 gennaio 2011, che ha definitivamente ratificato l'utilizzo della firma digitale sulle copie in formato analogico (cartaceo) delle polizze prodotte in formato elettronico. Questo ha tolto ogni dubbio su questo strumento e tutto il processo dell'emissione della polizza avviene in modo rapido e on line. Crediamo molto, infatti, all'apporto della tecnologia e riteniamo che le potenzialità di crescita in un settore di nicchia ad alta specializzazione come il nostro siano molto forti.

Colajacomo. La mia società, Colajacomo & partners insurance broker, nasce dalla volontà della famiglia Colajacomo, che è nel mercato assicurativo dal 1951, attraverso varie fasi, tra cui il percorso di agenti generali di Ina Assitalia. Nel 2007, cercando di cogliere nuove opportunità precluse alle figure che operano nel monomandato, viene fondata Colajacomo & partners, società di brokeraggio specialistica. In particolare abbiamo sviluppato competenze in alcuni settori che riteniamo a forte sviluppo: rischi industriali, grande distribuzione compresa; settore turistico alberghiero compreso eventi, *sports & recreation*; servizi alla mediazione immobiliare; tutte le categorie professionali, con particolare attenzione alla sezione responsabilità civile verso terzi e patrimoniale, D&O; servizi alle banche e alle fiduciarie; *private life* e tutela patrimoni; rischi speciali come cauzioni, Car - Ear, trasporti - *multi modal terminal operator*; yacht, navi commerciali e relativi rischi di costruzione (*builder risks*, legale cantieri), aviation e Rc inquinamento. Prevediamo un buon mercato per il 2011 nelle mutue soccorso che stanno nascendo per sostenere la sanità pubblica e, vista la nostra esperienza nel campo delle cauzioni, abbiamo costituito una partnership con una società immobiliare per la collocazione del prodotto *Affitto sicuro* per la tutela dei canoni di affitto degli appartamenti o locali commerciali dati in locazione. Per la nostra consulenza ci interfacciamo con il cliente proprio come fanno gli altri professionisti. Per evitare che il cliente veda il broker solo come un collocatore, in quanto remunerato dalla compagnia, noi fatturiamo il servizio di risk management. E questo, credo, affermi maggiormente il nostro ruolo di professionisti indipendenti. ■



Rischi complessi
«Il broker (soprattutto quelli di grandi dimensioni) hanno quote di mercato molto alte nei settori delle aziende medio-grandi e, più in generale, nei rischi complessi. Mentre abbiamo quote sempre meno significative non appena si abbassa la dimensione del cliente e del rischio», dice Emanuele Cordero di Vonzo, direttore generale di Marsh.



Agenti
«Il rapporto con gli agenti non deve essere necessariamente conflittuale. Forme di collaborazione possono essere trovate, ferma restando la diversità dei ruoli per cui il broker non è un distributore di polizze, ma un consulente nella gestione del rischio», afferma Irelio Offman, amministratore delegato del gruppo Gpa.