



Associazione Italiana Brokers  
di Assicurazioni e Riassicurazioni

---

# IL BROKER IN ITALIA

In collaborazione con Irsa  
Istituto per la Ricerca e lo Sviluppo delle Assicurazioni

## Prefazione

*Il broker italiano, ovvero chi è e come opera sul mercato.*

*E' questa l'analisi che AIBA ha voluto svolgere con la collaborazione di IRSA e che qui vi presentiamo.*

*Si tratta del primo studio scientificamente elaborato i cui risultati solo in parte confermano le convinzioni più o meno radicate sul nostro ruolo e la nostra funzione sul mercato italiano.*

*Nel complesso, tuttavia, alcuni elementi da noi sempre sostenuti trovano ampia e definitiva conferma. Primo tra tutti, emerge che l'attività di broker di assicurazioni rappresenta per gli operatori il punto di arrivo della propria carriera professionale cominciata, magari, come funzionario di compagnia, perito o agente. Chi diventa broker lo fa dopo avere maturato altre esperienze professionali, tanto che l'anzianità media di settore è di circa 10 anni. Di più, l'arrivo alla nostra professione è una scelta "definitiva", non si verifica, cioè, un ritorno ad altri ruoli nel mercato.*

*Dati molto interessanti sono anche quelli riferiti alla scelta del partner assicuratore: le compagnie "tradizionali" continuano a rappresentare il canale di piazzamento privilegiato. Da ciò l'attenzione che da sempre poniamo nell'analisi dei fenomeni di concentrazione tra assicuratori cui assistiamo da alcuni anni.*

*Altro dato interessante che emerge dall'analisi è la priorità che i broker italiani, indipendentemente dalle rispettive dimensioni, pongono nella qualità del servizio gestionale che rendono alla propria clientela, considerata quale principale elemento di distinzione tra il loro ruolo e quello degli altri operatori professionali del mercato.*

*Desidero, nel consegnare alla Vostra attenzione e a quella dell'intero mercato questa analisi, ringraziare IRSA senza la cui autorevolezza ed impegno non ne sarebbe stata possibile la realizzazione.*

*AIBA si attiverà per mantenere sempre aggiornata questa "fotografia" nella convinzione che il nostro ruolo dovrà sempre e di più essere conosciuto per ottenere quell'apprezzamento che merita.*

Francesco G. Paparella  
Presidente Aiba

# Sommario

<b>Indagine quantitativa</b>	<b>9</b>
Indagine	11
Il campione	11
Il questionario	12
Caratteristiche del broker	12
<i>Anzianità</i>	12
<i>Organizzazione</i>	13
<i>Livello di informatizzazione</i>	15
<i>Importanza di Internet</i>	15
<i>Attività di comunicazione</i>	16
<i>L'ufficio sinistri</i>	18
<i>Il servizio clienti</i>	19
<i>Database clienti</i>	20
Contesto attività del broker	21
<i>Il mercato</i>	21
<i>I partner</i>	21
Il business	24
<i>I clienti</i>	24
<i>I segmenti di prodotto</i>	25
<i>L'evoluzione dell'attività di consulenza</i>	27
<i>L'evoluzione del ramo vita</i>	29
Aspetti della figura del broker	31
<i>Motivazioni del broker</i>	31
<b>Indagine qualitativa</b>	<b>33</b>
Premessa	35
<i>Il metodo Delphi</i>	35
<i>Obiettivi e caratteristiche delle interviste</i>	35
<i>Il campione</i>	35
Analisi dei risultati	36
<i>La professione di broker oggi</i>	36
<i>Le compagnie partner</i>	38
<i>Le tendenze del mercato nel prossimo futuro</i>	38
<i>Trend evolutivi della professione di broker</i>	39
<i>Innovazione e nuove tecnologie</i>	42
<i>Ipotesi di scenari futuri</i>	42
<b>Tabelle</b>	<b>45</b>

INDAGINE  
QUANTITATIVA

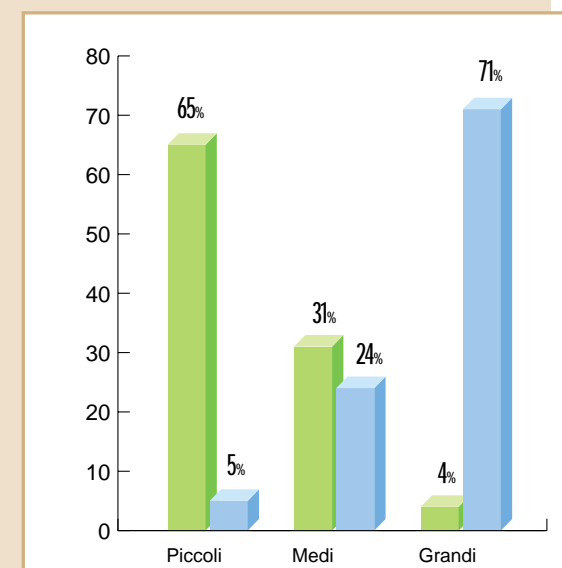
## L'indagine

Lo scopo della presente indagine è quello di individuare le principali tendenze in atto all'interno del mercato dei broker in Italia alla luce dei recenti cambiamenti che lo hanno reso dinamico se non turbolento. Bisogna quindi chiedersi quali professionalità siano richieste oggi e saranno richieste domani nella realtà internazionale.

Di seguito commentiamo i principali risultati emersi dalla fase di ricerca estensiva; l'indagine si è svolta nei mesi di settembre e ottobre del 1999.

Le aree d'interesse analizzate sono quelle relative alle caratteristiche dell'azienda o del gruppo intervistato e delle proprie attività prevalenti (mercato, partners, portafoglio clienti), alla valutazione del mercato anche in prospettiva futura, alla dotazione di sistemi informativi, all'impiego di Internet ed infine alla gestione dell'attività in generale (organizzazione interna).

### concentrazione del settore



Numerosità in %  
% provvigioni sul totale provvigioni

## Il campione

La ricerca è stata svolta su un campione di 191 aziende operanti nel settore dei broker e iscritte all'Aiba, assumendo tale associazione come rappresentativa dei broker italiani.

Le persone intervistate sono state il responsabile legale o persona da lui indicata.

In modo particolare, assumendo il collettivo degli iscritti Aiba come rappresentativo dell'intera popolazione dei broker operanti in Italia, il campione scelto permette di operare con un grado di fiducia del 95%, con un erro-

re medio pari al 3,5% (si tenga presente che in genere le ricerche accettano un errore medio fino al 10%).

Utilizzando la classificazione operata direttamente dall'Aiba, i broker vengono divisi in tre classi dimensionali distinte: i "piccoli" broker, i "medi" broker e i "grandi" broker.

Utilizzando i dati (in aggregato) forniti direttamente dall'Aiba e riferiti all'intera popolazione degli affiliati, è evidente una forte concentrazione del settore.

I "grandi" broker, che corrispondono a circa il 4% del totale dei broker operanti sul territorio nazionale, rappresentano oltre il 70% del mercato in termini di provvigioni percepite. Esiste un numero particolarmente elevato di "piccoli" broker (corrispondente a circa il 65% dei broker operanti nel settore, con una media 5 addetti) che rappresenta il 5% del mercato.

## Il questionario

L'indagine è stata svolta per via telefonica sulla base di un questionario predefinito.

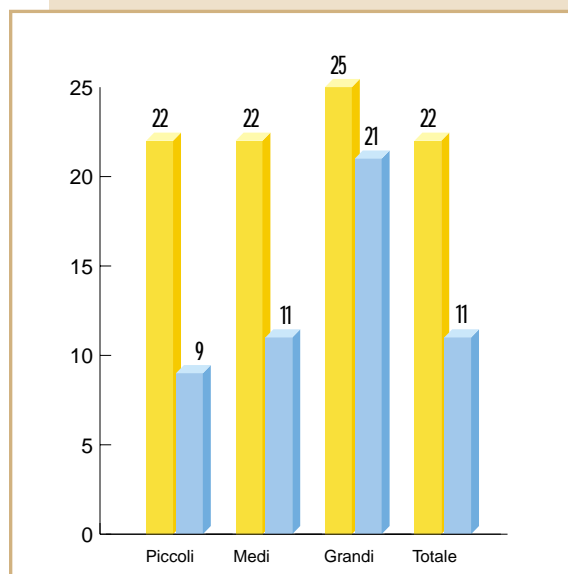
L'età media degli intervistati, rappresentanti legali delle varie società di brokeraggio, è di 49 anni e varia tra un minimo di 23 e un massimo di 75 anni.

## Caratteristiche del broker

### Anzianità

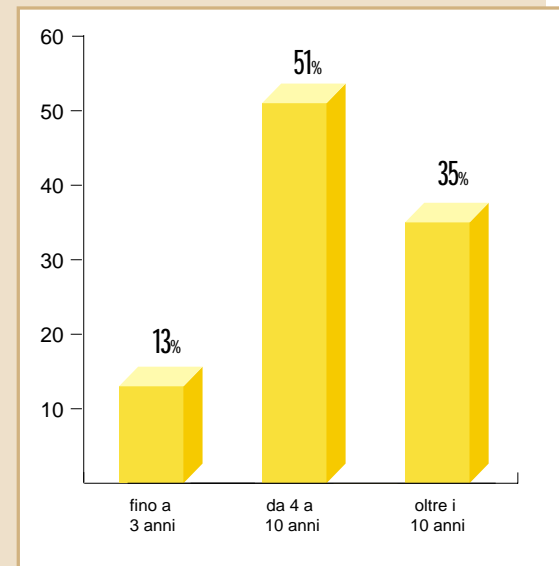
La vita (o anzianità) media dei broker italiani è di soli 11 anni, contro un'anzianità media maturata nel settore assicurativo di oltre 20 anni. Il netto divario

## anzianità media del campione e delle classi di broker

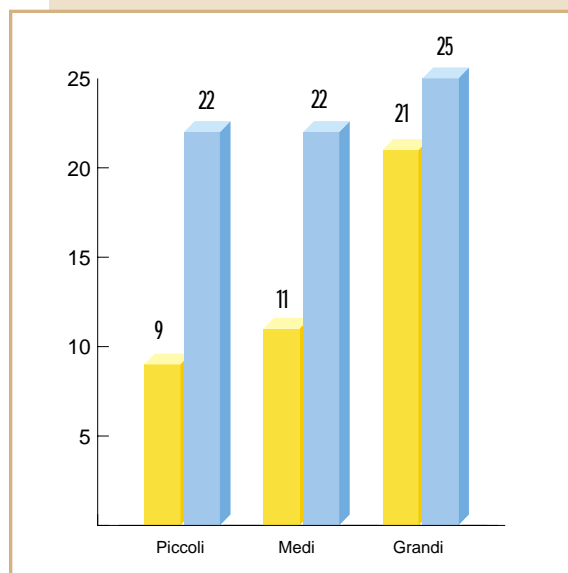


Anzianità media del settore  
Anzianità media come broker

## distribuzione per classi di anzianità come broker

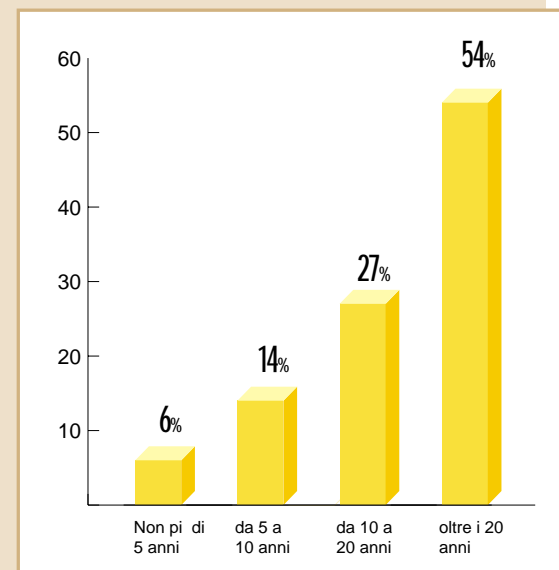


## anzianità media



Anzianità media come broker  
Anzianità media nel settore

## distribuzione per classi di anzianità assicurativa



di anzianità consente di asserire che sono numerosi i broker italiani provenienti da altre realtà del settore assicurativo, non nati, quindi, broker, che trovano in questa attività una evoluzione professionale.

Tra i "grandi" broker prevalgono realtà presenti da oltre 10 anni, laddove tra i "medio-piccoli" prevale la classe di età compresa tra 4 e 10 anni. Questa osservazione è in linea con il dato sull'anzianità media delle classi sopra indicata. Emerge anche che la popolazione dei broker è relativamente "giovane", poiché più della metà dei broker italiani, circa il 64%, operano da non più di 10 anni. E' vero, però, che circa il 20% dei broker italiani hanno iniziato ad operare come tali. Esaminando il peso delle varie classi, si osserva che si tratta prevalentemente di realtà medio-piccole e con un'anzianità media di circa 14 anni. Le percentuali nelle classi suggeriscono che tra i "grandi" prevalgono le realtà nate broker, con una anzianità media abbastanza elevata e pari a 18 anni.

### Organizzazione

Il broker in Italia ha in media 7 addetti. Questo valore medio scende a 5 nei "piccoli" broker e sale a 9 nei "medi". Risulta molto marcata la differenza con i "grandi" broker, che presentano un numero medio di addetti di 44 unità. Il numero di addetti presenta una forte variabilità sia tra le classi di broker "medio-piccoli" nei confronti dei "grandi" sia all'interno di ciascuna classe. Considerare anche la mediana accanto alla media permette, almeno in parte, di correggere l'inevitabile riduzione

della capacità della media di rappresentare l'intera popolazione.

Il valore mediano degli addetti nei broker italiani è 5, ovvero il 50% dei broker italiani non ha più di 5 addetti.

Questo valore scende a 3 nei "piccoli" broker e sale a 8 nei "medi", mentre il 50% dei "grandi" broker non ha più di 25 addetti.

Anche in base a questo tipo di valutazione si possono considerare sensibilmente distanti, in termini di numero di occupati, la classe dei "grandi" rispetto alle classi dei "medio-piccoli". In particolare, dal confronto tra media e mediana, emerge che solo pochissimi "grandi" broker hanno più di 44 addetti e che il 50% dei "piccoli" si avvale di 3 unità: come dire che pochissimi "grandi" sono tendenzialmente connotati come aziende di servizi e la maggior parte dei "piccoli" hanno una struttura vicina a quella dello "studio professionale". I "grandi" broker si avvalgono prevalentemente di dipendenti, laddove tra i "piccoli" e "medi" assumono un certo peso i collaboratori. La figura del segnalatore caratterizza solo i "piccoli" e "medi" broker.

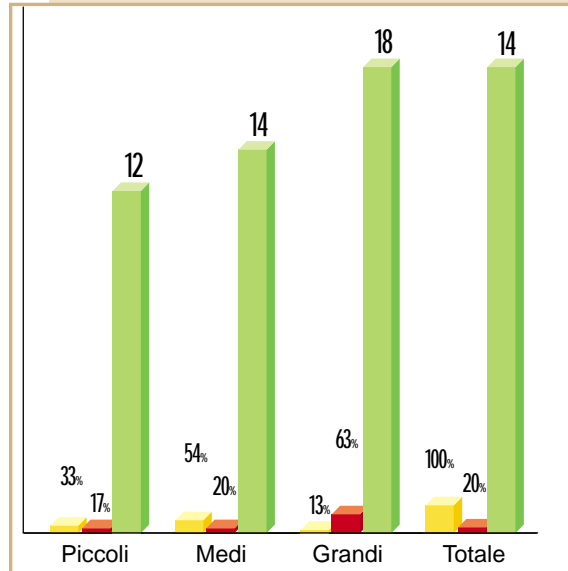
In sintesi, anche rispetto ai ruoli degli addetti, una struttura più "aziendale" caratterizza i broker di una certa dimensione, mentre i più piccoli ricordano maggiormente gli studi professionali.

In termini di mansioni svolte dal management emergono differenze significative in relazione alle dimensioni.

I "grandi" broker si caratterizzano anche per una forte concentrazione dei ruoli:

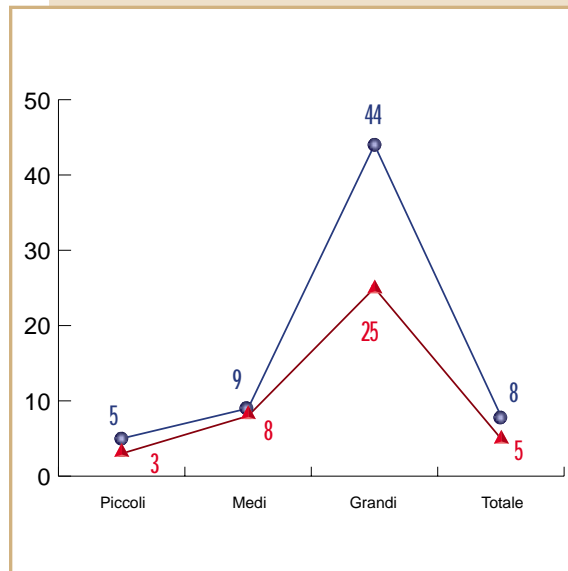
- 2 su 3 svolgono attività di pubbliche

### distribuzione ed anzianità media dei soggetti nati come broker



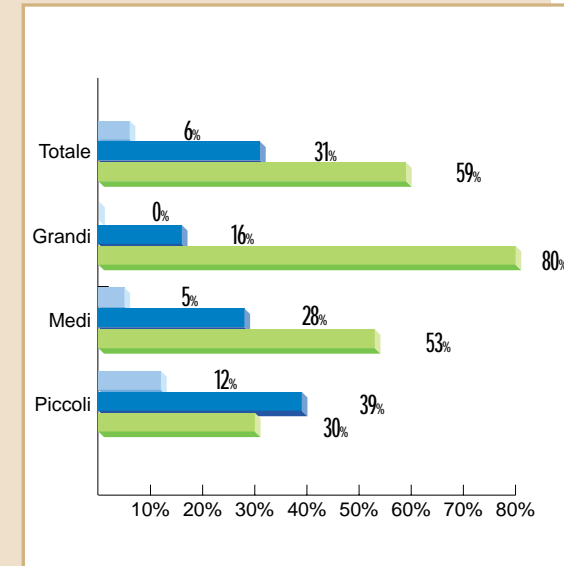
Peso nelle varie classi % nella classe e sul totale Anzianità media

### media e mediana degli addetti



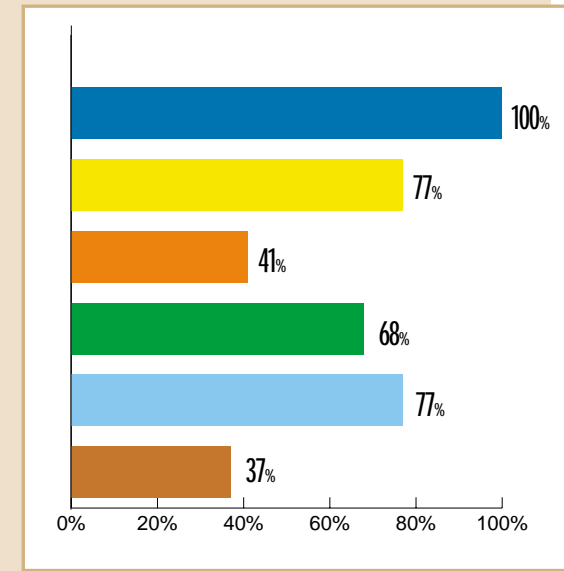
Numero medio addetti Mediana addetti

### tipologia di addetti



Segnalatori Collaboratori Dipendenti

### dotazione sistemi informatici



PC Rete interna Posta interna Posta esterna Internet Sito

relazioni, commerciali, amministrative e gestionali;

- 1 su 3 dichiarano di svolgere anche un supporto tecnico alla rete commerciale. Praticamente assente fra le mansioni del top management è la supervisione dell'ufficio sinistri.

### Livello di informatizzazione

L'informatizzazione è un dato trasversale che non presenta grossi scostamenti in termini percentuali tra "piccoli", "medi" e "grandi" brokers: tutte le aziende si avvalgono di computer.

Oltre il 63% dei "piccoli" broker dispone di pc in rete, utilizza Internet e dialoga attraverso la posta elettronica. Pressoché la totalità dei broker "grandi" e "medio-grandi" è presente in un sito.

### Importanza di Internet

Il 77% delle aziende campione è collegato ad Internet. Il giudizio espresso dagli intervistati sulla sua importanza come canale di comunicazione nel settore assicurativo nel prossimo triennio è risultato pari a 6,9 in una scala da 1 a 9, e quindi giudicato abbastanza importante. Meno positivo è stato il giudizio sulle potenzialità di Internet come canale di vendita: il voto è stato intorno al 5, sempre in scala 1-9.

Così come il livello di informatizzazione, anche il ruolo di Internet, sia come canale di comunicazione che come canale di vendita, risente della dimensione delle aziende.

I "grandi" broker attribuiscono ad Internet un ruolo molto positivo come canale di comunicazione (voto medio 7,7, con 1=poco importante e 9=molto

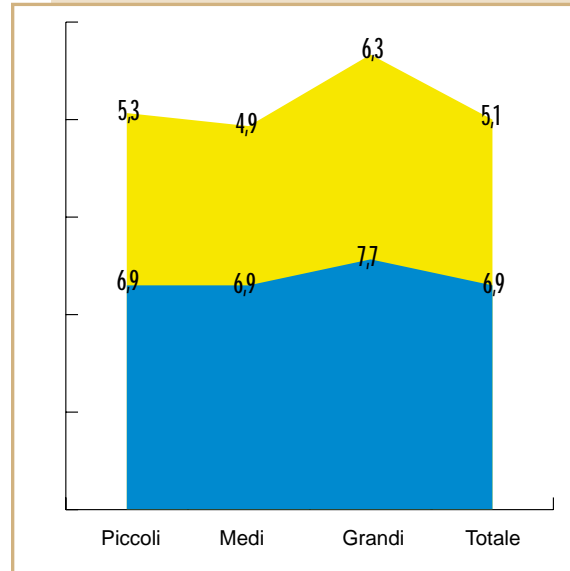
importante). Coerentemente con le politiche commerciali adottate, che prediligono il contatto personale, i “grandi” ritengono Internet un canale di vendita pressoché marginale. La quasi totalità dei siti sino ad ora sviluppati sono strumenti “informativi”. I “piccoli” ed i “medi” broker sembrano seguire la “moda” di Internet, poiché solo pochi dispongono di siti. In genere, dunque, gli operatori non mostrano molta fiducia nella rete per il futuro. Di solito chi assegna alti punteggi a Internet come futuro canale di comunicazione lo fa anche nel giudizio come canale di vendita.

In particolare i “grandi” broker ne sottolineano l'importanza come canale di comunicazione e lo sfruttano con i loro siti : tuttavia questi siti sono puramente informativi poiché per la vendita si continua a preferire il contatto diretto. I “piccoli” broker sono abbastanza neutrali rispetto a questo problema: comprendono le potenzialità contenute nella rete ma a causa della loro struttura sono incapaci a sfruttarla (non hanno siti, si affidano agli agenti) e quindi ne danno una votazione poco entusiastica (in media il voto è 5,3 come canale di vendita).

#### Attività di comunicazione

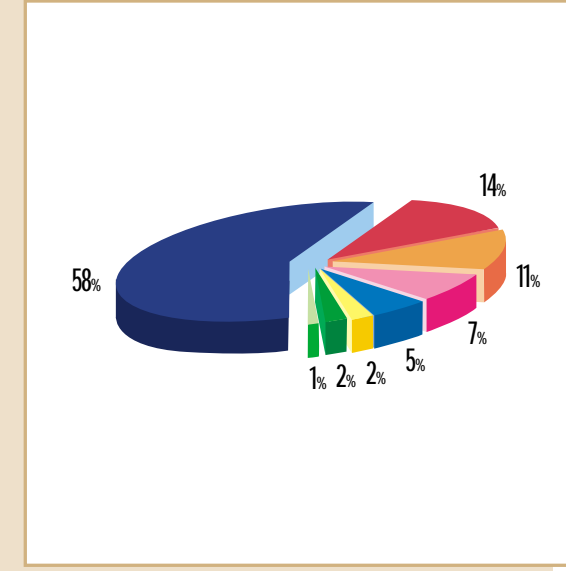
Quali sono i principali canali di comunicazione utilizzati dai broker italiani? In termini di attività comunicazionale i broker “piccoli” e “medi” sembrano non volere lasciare nulla di intentato dichiarando di ricorrere a molteplici tipologie di attività sia dirette che indirette.

#### importanza Internet per classe dimensionale



Vendita  
Comunicazione

#### attività promozionale prevalente



Mailing  
Pubblicità  
Sponsorizzazioni

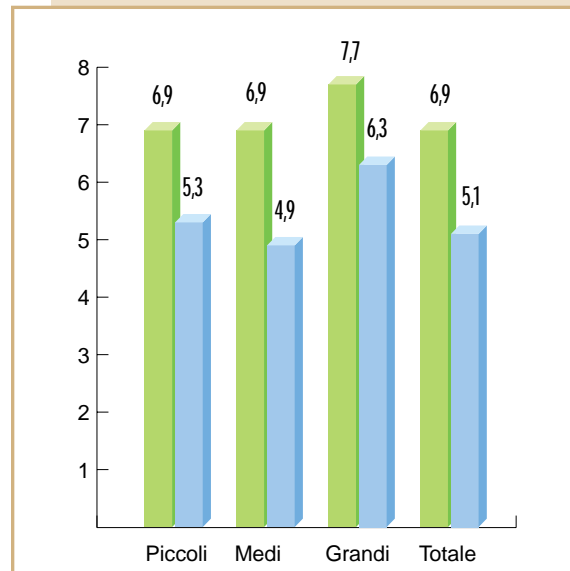
Nessuna  
Telemarketing  
Altro

Convegni  
Personali

Un modo efficace è quello di sfruttare il radicamento sul territorio come punto di forza, potendo puntare meno su alcune tipologie di attività (per es. cross selling).

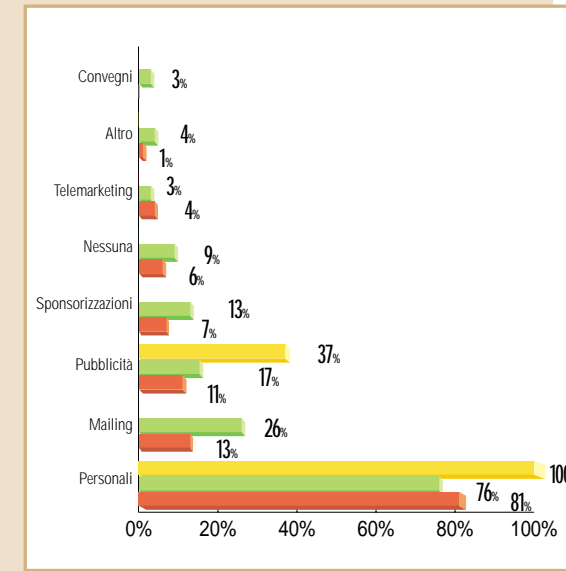
Ben il 58% risponde che si tratta di contatti personali diretti, seguito come importanza (ma a grande distanza) dal mailing con il 15,1%. C'è comunque quasi un 5% che dichiara di non praticare nessuna attività promozionale: sintomo forse di una clientela molto fedele e di nessuna prospettiva di sviluppo. La situazione cambia se andiamo ad esaminare cosa accade all'interno delle tre distinte classi di broker. E' vero che la grande maggioranza dei broker utilizza in grande misura i contatti personali (l'81% dei piccoli, il 76% dei medi e addirittura il 100% dei grandi) ma non sempre questa è l'attività prevalente: dipende molto dalle scelte strategiche e dalla tipologia di mercato. Sappiamo che i “grandi” broker preferiscono trattare direttamente con i clienti presso la direzione, tanto che sia la struttura del personale che i sistemi informativi sono costruiti in questo senso. Per la promozione, infatti, si limitano ai contatti personali e solo secondariamente all'organizzazione esterna di pubbliche relazioni. E' da notare, però, che tale scelta potrebbe essere anche il sintomo di un “abbandono della lotta” con i “medio-piccoli”: ormai i “grandi” hanno un nome, sono conosciuti, hanno un mercato e una clientela stabili e forse non hanno più interesse ad investire nella promozione. Sembra quasi che si siano “seduti”, sicuri della propria posizione di predo-

#### importanza Internet



Comunicazione  
Vendita

#### attività promozionale prevalente



Grandi  
Medi  
Piccoli

minio. Al contrario i “medio-piccoli” battono tutte le possibili strade per farsi conoscere, sia direttamente che indirettamente. I primi, in particolare, sono attivi in ogni campo, forse anche per una disponibilità di risorse maggiore rispetto ai più piccoli: fanno sponsorizzazioni, pubblicità e organizzano convegni.

I “piccoli” broker puntano meno sulla pubblicità in senso stretto (anche per il mercato molto ristretto cui si rivolgono) e preferiscono mirare direttamente a un cliente preciso cercando di conoscerne caratteristiche e necessità: si servono un po’ più dei contatti personali (81%) e ricorrono a tutto il resto (mailing, pubblicità, sponsorizzazioni, telemarketing).

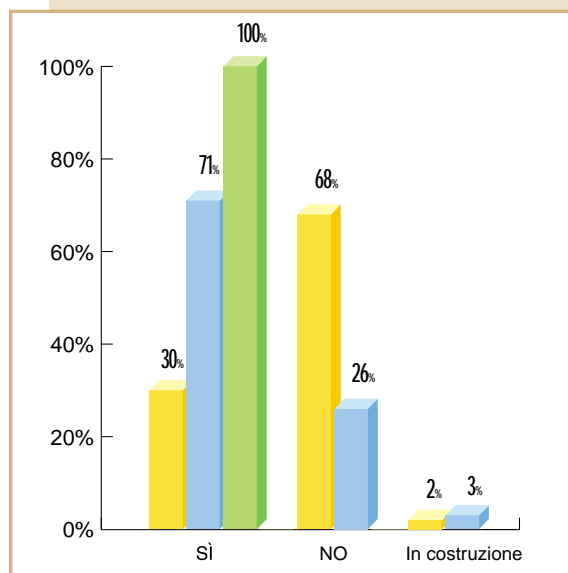
#### L'ufficio sinistri

In prima approssimazione si sottolinea come la dimensione distingua i broker che hanno un ufficio sinistri dai broker che non dispongono di tale funzione. Tutti i “grandi broker” (100%) dichiarano di avere un ufficio sinistri, mentre solo un terzo dei “piccoli” (30%) e due terzi dei “medi” (71%) possiede tale infrastruttura.

Come gestiscono il ramo danni i “piccoli” broker? Evidentemente una scelta “a monte” di affidabilità delle compagnie presso cui appoggiare il rischio, unita al forte radicamento sul territorio, coerentemente con la valorizzazione del rapporto personalizzato verso il cliente, permettono ai “piccoli” broker di gestire in termini di “marketing” e servizio il momento del sinistro.

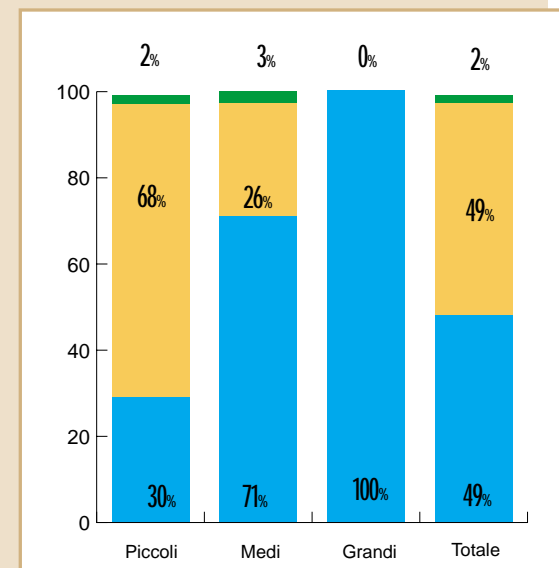
In particolare, per quanto riguarda i

presenza ufficio sinistri per classe dimensionale



Piccoli  
Medi  
Grandi

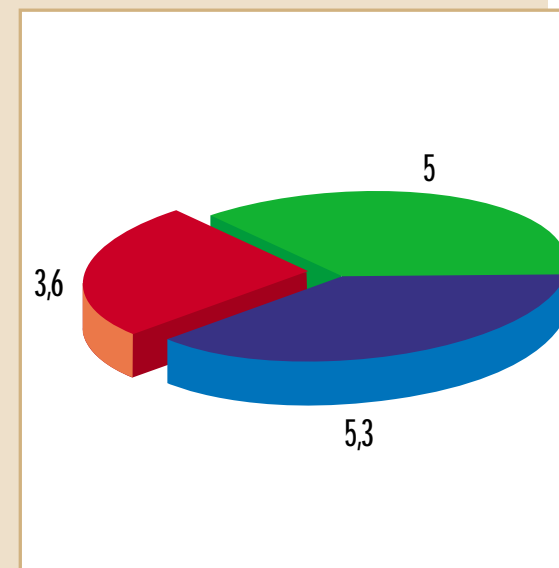
presenza ufficio sinistri



#### In costruzione

No  
Si

organizzazione ufficio sinistri per classe dimensionale  
N° medio di visite annue a clienti



Piccoli  
Medi  
Grandi

“piccoli” broker, la presenza dell’ufficio sinistri si accompagna in media alle seguenti caratteristiche: recente costituzione; visione internazionale; incidenza minore delle persone fisiche nel portafoglio clienti; incidenza maggiore delle aziende medie; rapporto privilegiato con la direzione centrale delle compagnie partner rispetto a quello con le strutture territoriali.

Per quanto riguarda invece i broker di medie dimensioni, la presenza dell’ufficio sinistri identifica prevalentemente realtà: più recenti; con un’incidenza minore delle persone fisiche nel portafoglio clienti; con un’incidenza maggiore delle aziende medie nel portafoglio clienti.

Esso occupa nel 90% dei casi da 1 a 2 persone, mentre una sola azienda dichiara di impiegarne 12.

#### Il servizio clienti

Per quanto riguarda la vicinanza al cliente, il campione ha dichiarato che in media in un anno visita 4/5 volte ciascun cliente.

C’è comunque molta differenza tra le varie aziende: si passa da chi lo fa una volta al mese a chi non lo fa mai. Il dato sul numero medio di visite annue ai clienti evidenzia una minore prossimità al cliente nei broker di media dimensione. Ma per quanto in termini relativi la differenza delle medie sia rilevante, in termini assoluti questa differenza non è significativa. Il dato quindi si può considerare trasversale rispetto alla dimensione dei broker. Questo è spiegabile pensando alle scelte strategiche diverse dei vari bro-

ker: i “grandi” vivono di contatti personali ed è quindi normale un più assiduo rapporto; i “piccoli” svolgono una buona parte della loro attività con persone fisiche e imprenditori locali e ritengono necessario far sentire la loro presenza in modo più continuo, anche per rendere gli interlocutori più legati a sé (vista l’estensione geograficamente limitata dei loro affari e la presenza forte di agenti non è difficile visitare 5/6 volte l’anno tutti i clienti).

I “medi” broker, forse, come si evince anche dalle attività promozionali svolte, preferiscono comunicare con il cliente in modi diversi, ritenendo meno utile la visita.

#### Database Clienti

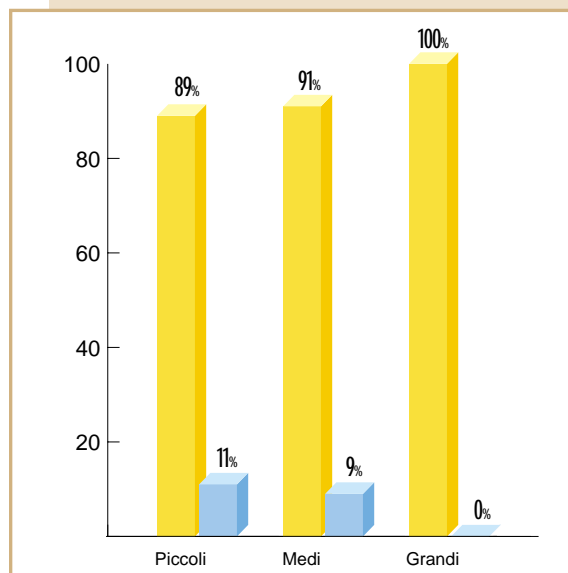
I broker italiani risultano attivi in termini di monitoraggio del proprio portafoglio clienti.

Le diverse analisi effettuate sul portafoglio clienti si presentano trasversali alla dimensione dei broker.

Naturalmente la diffusione del database è proporzionale alle dimensioni e alla complessità delle realtà considerate: tutti i grandi hanno entrambi i sistemi mentre nei medio-piccoli sono meno estesi, con una maggiore predilezione per il semplice DB.

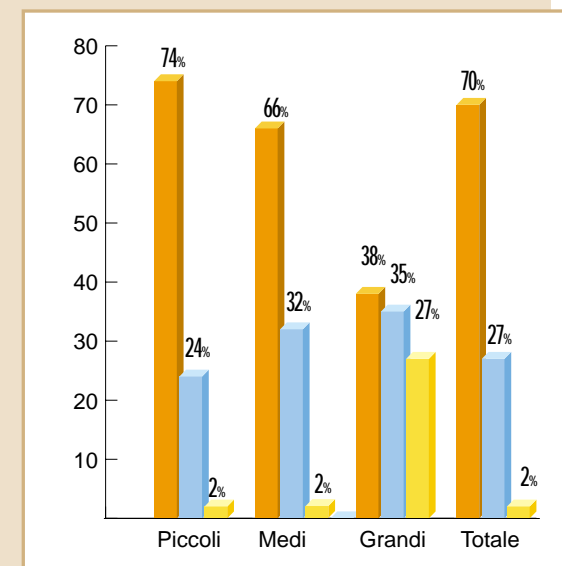
Le motivazioni di tali disparità sono abbastanza chiare: i “grandi” broker devono fare i conti con contratti più complicati, clienti importanti e spesso stranieri; i livelli di rischio più elevati rendono quindi necessaria un’analisi accurata di tutti i dati a disposizione. In realtà non sembra che si possa parlare di vera analisi della clientela quanto

dotazione DB cliente per classe dimensionale



Si  
No

ambito territoriale (peso medio) nel campione e nelle classi di broker



Regionale  
Nazionale  
Internazionale

piuttosto di una gestione “contabile-amministrativa” del portafoglio clienti ed eventualmente di uno strumento di misura della fidelizzazione dato che il cross selling non è utilizzato in modo strutturale.

#### Contesto delle attività del broker

##### Il mercato

Per quanto riguarda l’ambito territoriale di riferimento esistono marcate differenze in relazione alle dimensioni. La percentuale media di attività internazionale è quasi nulla tra i “piccoli” e “medi” broker (tra l’1% e il 2%), mentre rappresenta in media quasi 1/3, il 27% circa, dell’attività dei “grandi”.

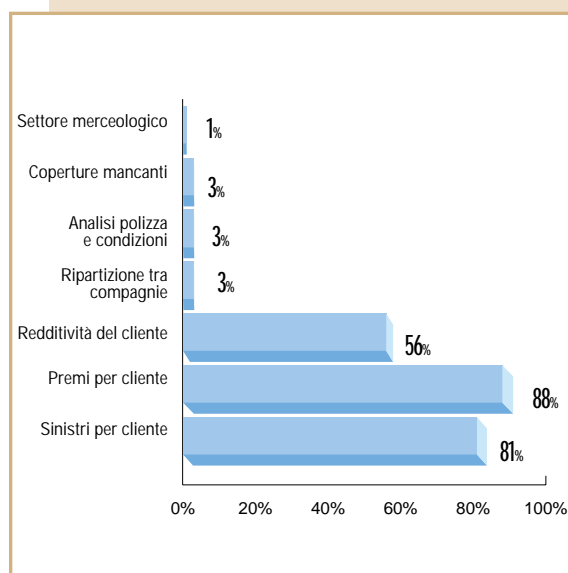
Il peso dell’attività in ambito regionale è elevato nelle realtà medio piccole, mentre l’attività a carattere nazionale ha un peso medio quasi uguale nelle tre classi dimensionali.

Studiando la relazione sussistente tra ambito territoriale dell’attività e anzianità del broker si è ottenuto che l’incidenza del mercato internazionale, in modo particolare tra i “piccoli-medi” broker, aumenta sensibilmente al crescere dell’esperienza nel settore. Ne deriva che il contesto internazionale viene affrontato dai broker italiani quando possono contare su una consolidata esperienza nell’attività del brokeraggio.

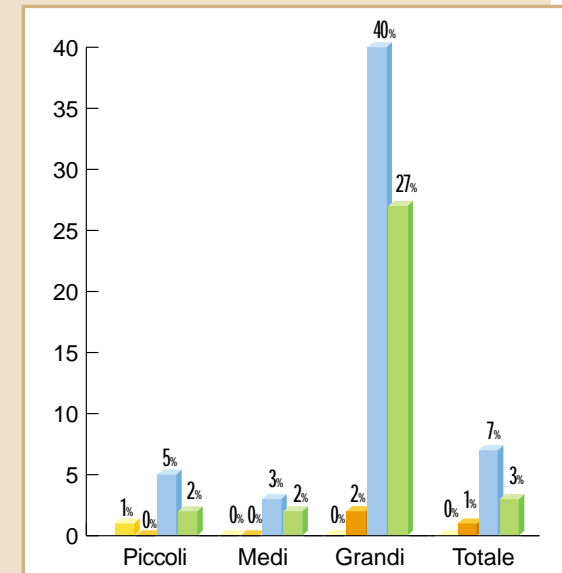
##### I partner

L’incidenza dell’attività in libertà di prestazioni di servizi risulta fortemente correlata alla dimensione. Il 28%

tipologia di analisi



peso % medio attività con ambito internazionale nelle classi di anzianità



Fino a 3 anni  
Da 4 a 10 anni

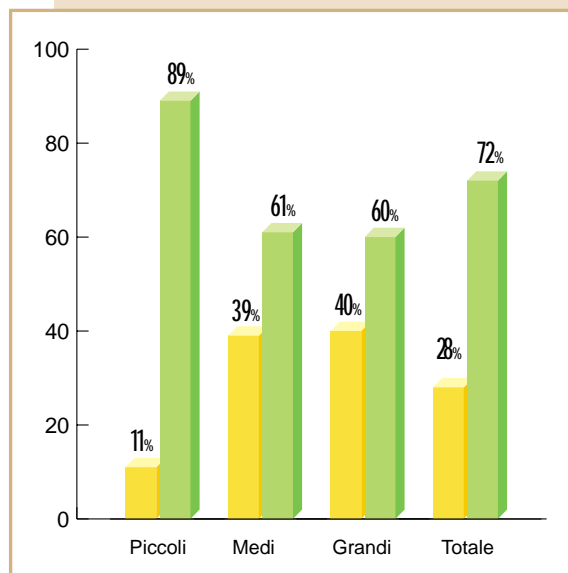
Oltre 10 anni  
Totale

circa del campione opera in libera prestazione di servizi, ma solo l'11% dei "piccoli" dichiara di praticarla, contro il 40% dei "medio-grandi". L'osservazione è coerente con l'incidenza del mercato internazionale che caratterizza prevalentemente le grandi realtà.

I principali paesi nei quali i "medio-grandi" broker italiani operano sono l'Inghilterra (76% di coloro che operano in Lps), la Francia (31%) e la Germania (27%). Nella relazione con le compagnie partner, con chi parlano i broker italiani? Relativamente alle compagnie partner si evince una forte frammentazione indipendentemente dalla dimensione e da qualunque altra variabile considerata.

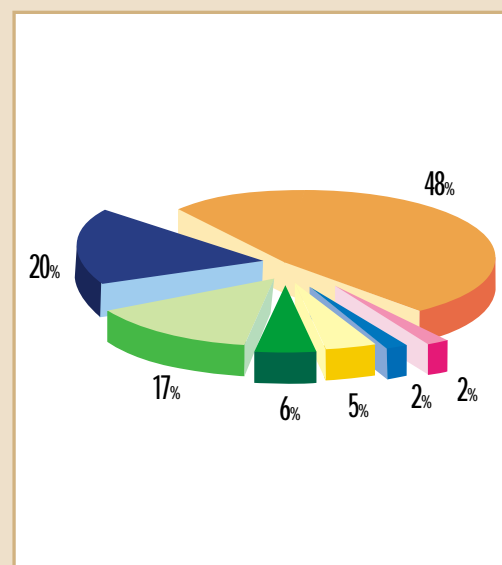
Sono state indicate ben 70 compagnie diverse. Alcune compagnie assicurative hanno un peso decisamente elevato. E' il caso di Generali, partner per il 60% dei broker, SAI, partner per il 37%, INA, indicata dal 33% e RAS, dal 31%. Si potrebbe osservare che i broker preferiscono rivolgersi a molte compagnie diverse, anche per cercare condizioni più favorevoli, ma molto spesso finiscono per trattare con le solite compagnie ormai conosciute e testate.

### LPS



Sì  
No

### paesi in LPS

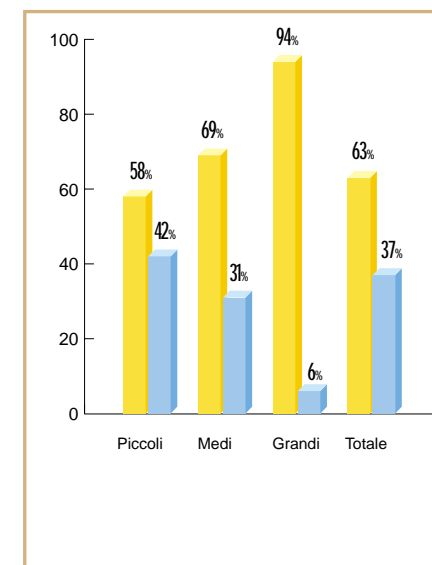


UK  
Belgio

Danimarca  
Spagna  
Austria

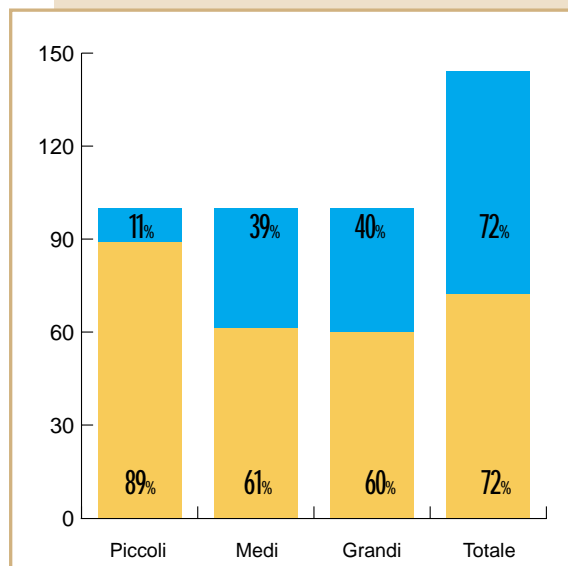
Germania  
Francia

### partners - struttura centrale/periferica



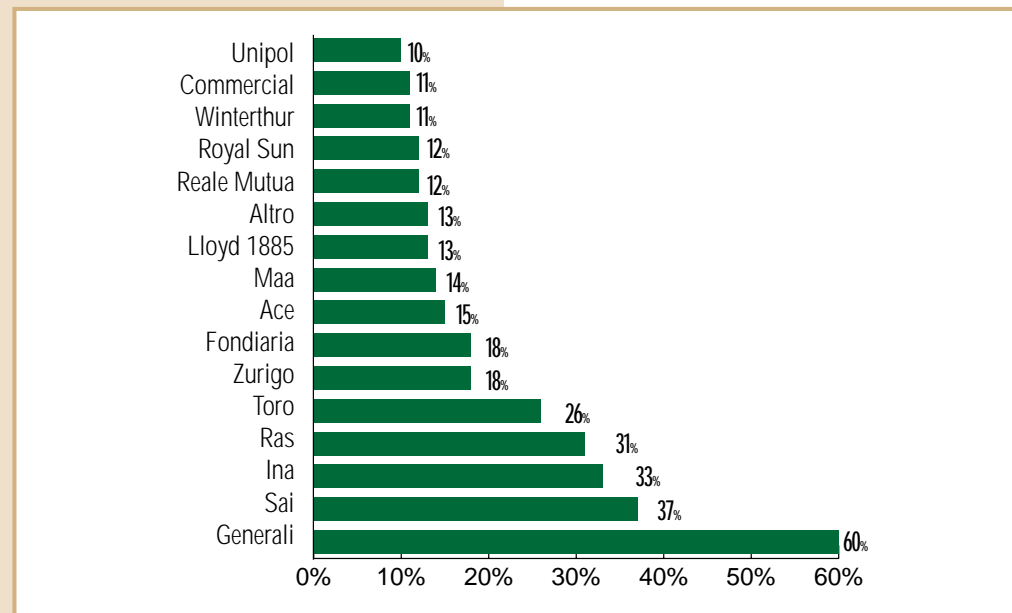
Centrale  
Agenti

### libertà di prestazioni di servizi



Sì  
No

### compagnie partner



## Il business del broker

### I clienti

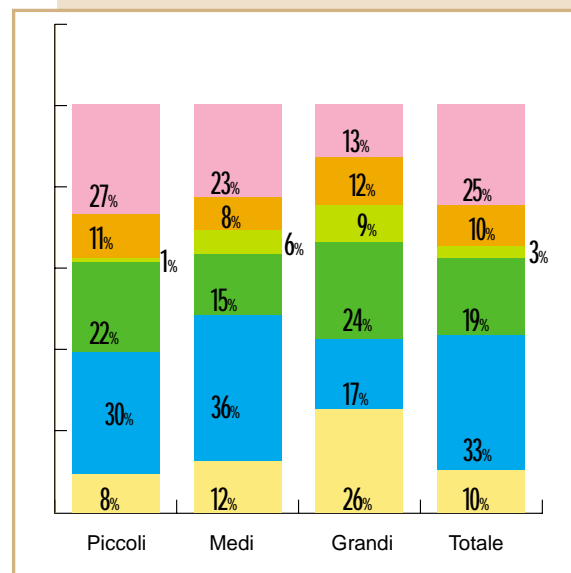
Il portafoglio clienti è complessivamente orientato alle aziende. In media, all'interno del campione, esse rappresentano una quota pari circa al 62%, composta per il 33% da imprese di medie dimensioni (per importanza seguono il 19% di imprese piccole e il 10% di grandi). Si aggiunge un 10% circa di enti pubblici e una forte quota di persone fisiche (25%).

La dimensione influenza ovviamente anche il portafoglio clienti. Tali percentuali, infatti, sono molto variabili a seconda delle dimensioni dell'azienda: possiamo dire che i risultati del campione valgono, con le dovute approssimazioni, solo per i "medi" broker.

In prima approssimazione può dirsi che nel portafoglio dei "grandi" broker hanno un peso medio maggiore le grandi aziende, nel portafoglio dei "medi" e dei "piccoli" broker prevalgono le medie e le piccole aziende. In particolare i "piccoli" broker gestiscono ben il 50% della loro attività con clienti persone fisiche e piccole imprese come loro: questa quota raggiunge l'80% se consideriamo i rapporti con le medie imprese. Questo ci fa capire come i "piccoli" broker, dato anche il loro ambito territoriale di operatività (tipicamente locale), abbiano scelto una clientela più alla loro portata e che necessita di prodotti non particolarmente elaborati.

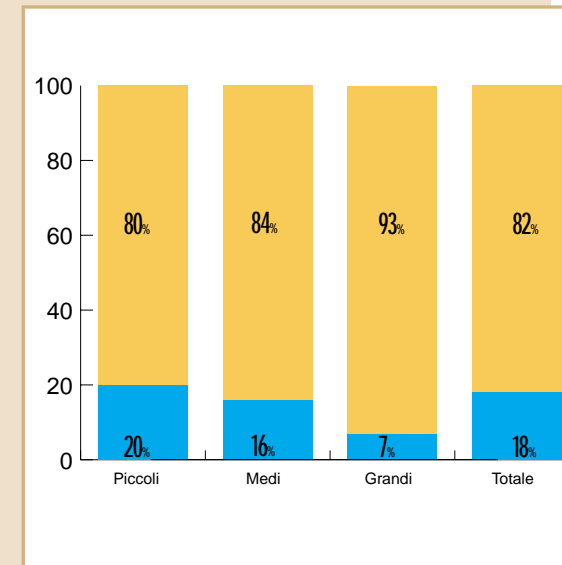
I "grandi" broker hanno invece una attività molto più differenziata e cer-

composizione portafoglio cliente



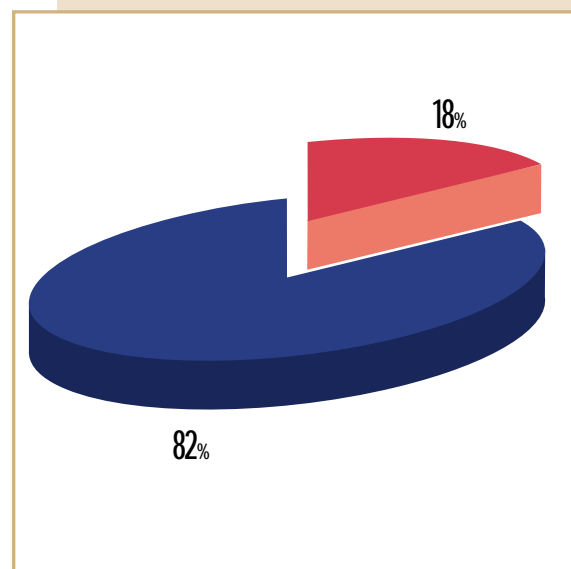
Persone fisiche  
Pub. amministrazione  
Banche  
Piccole aziende  
Medie aziende  
Grandi aziende

peso rami



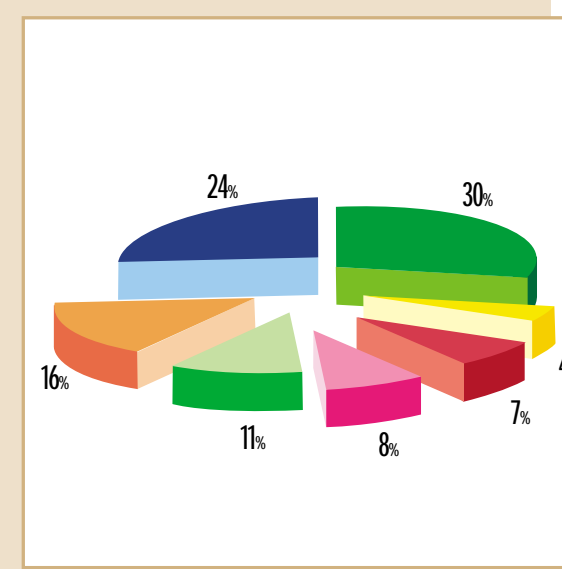
Danni  
Vita

rami di attività



Vita  
Danni

segmenti di attività



Rischi industriali  
Credito e cauzioni  
Infortuni  
Trasporti  
Rischi ordinari  
Rca  
Rc generale

cano di coprire un po' tutte le tipologie di clienti, ferma restando la loro vocazione aziendale e internazionale (i rapporti con le imprese incidono sulla loro attività per una quota doppia rispetto a tutti gli altri clienti).

Analizzando la situazione dal punto di vista dei clienti, vediamo come, sebbene le persone fisiche abbiano un peso maggiore nel portafoglio clienti dei "piccoli" e "medi", rappresentano comunque una buona percentuale, circa il 13%, anche del portafoglio dei "grandi" broker. E' molto probabile che si tratti di convenzioni stipulate con il personale dei clienti Aziende. Come si è già detto, le imprese per assicurarsi si rivolgono in genere a broker della loro stessa "misura", con l'eccezione delle piccole che si fidano maggiormente delle grandi compagnie.

Infine gli enti pubblici non sembrano fare grande differenza tra i vari interlocutori.

### I segmenti di prodotto

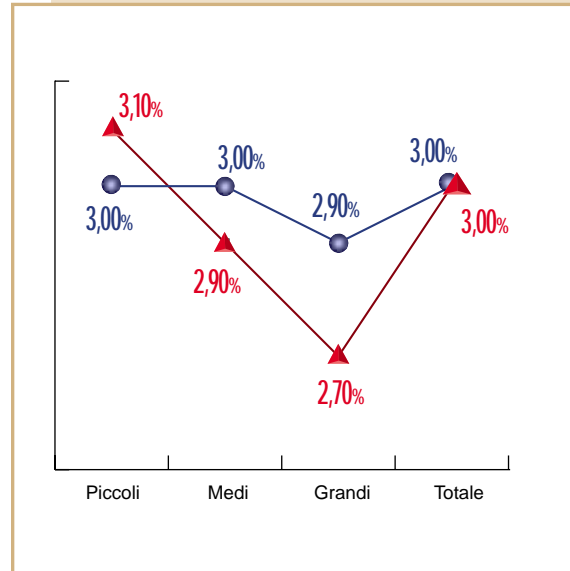
Fatta cento l'attività nei diversi rami, quello vita ha una quota pari al 18,2% contro un 81,8% del ramo danni che risulta essere quindi prevalente. Questa differenza di peso cambia se si considerano le dimensioni delle aziende, soprattutto a causa della diversa clientela con cui si trovano a trattare. Il ramo vita scende nel portafoglio dei "grandi" broker.

I "piccoli-medi" broker possono contare su un buon bacino di utenza rappresentato dalle persone fisiche (mediamente il 25% dell'attività com-

plexiva è a loro rivolto). Questa tipologia di mercato probabilmente richiederà anche prodotti del ramo vita, cosa meno comune se si trattasse prevalentemente con le imprese: si spiega così il peso del 20% di tale ramo nelle attività dei “piccoli” broker e del 16% nei “medi”, contro il 7% dei grandi.

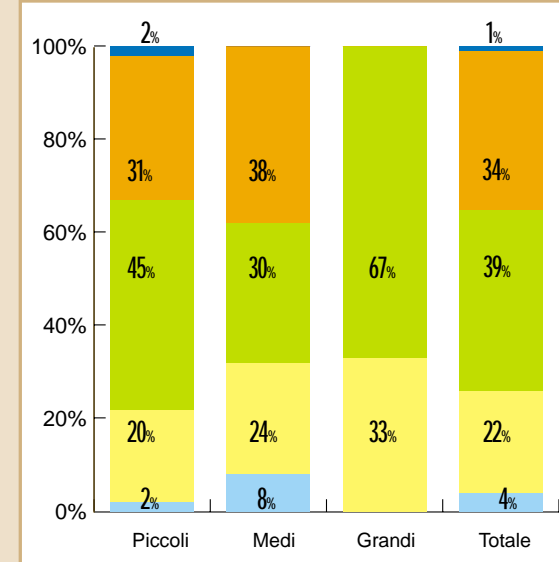
Passando alla considerazione dei segmenti di attività più specifici, in cui sono principalmente attivi i broker italiani, si è ottenuta, con riferimento al campione nel suo complesso, la situazione sopra descritta. Il segmento principale è quello dei rischi industriali (30% del campione) seguito da RC generale (24% del campione). Segue con il 14% l’RCA. L’8% dei broker italiani dichiara di essere attivo nel segmento dei rischi legati ai trasporti. E’ opportuno rilevare che il ramo RCA ha un peso importante nell’offerta dei broker, in particolar modo dei “medio-piccoli”. Si tratta di un tipo di prodotto di non elezione per la categoria dei broker di assicurazione, poco incentivato dalle stesse compagnie partner. Il suo peso si giustifica sia per la importante presenza di broker specializzati nella gestione di specifici segmenti di mercato (copertura rischi per parchi auto aziendali), sia all’interno del servizio al cliente per la necessità di fronteggiare la richiesta di avere un unico referente per ogni aspetto assicurativo. Il grado di soddisfazione dei broker nei confronti dei prodotti e servizi offerti dalle compagnie assicurative non appare particolarmente elevato. Indipendentemente dalle dimensioni,

voto medio quantità prodotti (1=insuff./5 ottimo)



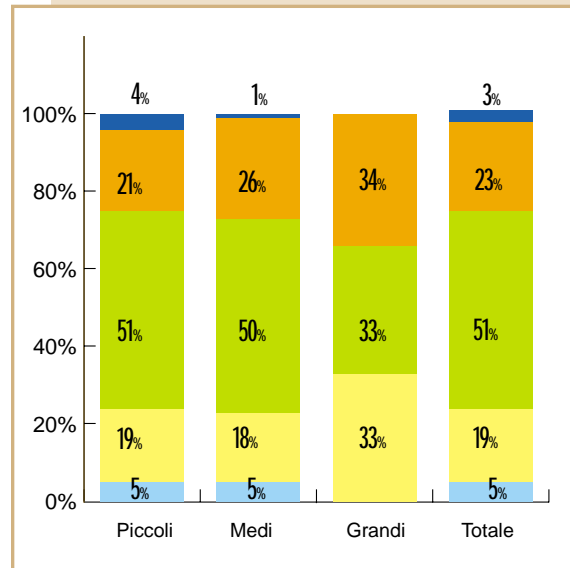
**Prodotto per imprese**  
**Prodotto per persone fisiche**

soddisfazione prodotti persona



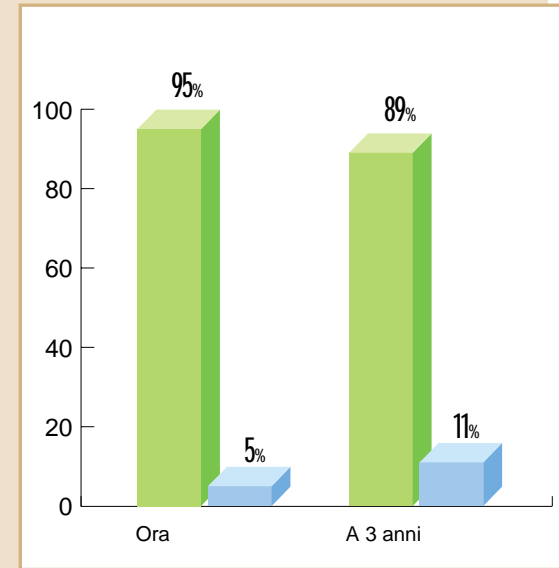
**Ottima**  
**Buona**  
**Media**  
**Scarsa**  
**Gravem. Insuffic.**

soddisfazione prodotti per imprese



**Ottima**  
**Buona**  
**Media**  
**Scarsa**  
**Gravem. Insuffic.**

composizione % ricavi attuali e futuri



**Provvigioni**  
**Consulenza**

i broker ritengono i prodotti “in media” (voto 3 su scala da 1 a 5). Ciò conferma ancora una volta che il broker italiano considera il prodotto come veicolo e punta soprattutto sulla propria professionalità nel rapporto con il cliente, persona o azienda. La maggioranza del campione concorda nel ritenere i prodotti per le imprese “in media” (voto 3 su scala da 1=insuff. e 5=ottima) e forse per questo sono portati a trattare con molte compagnie. Per quanto riguarda i prodotti per le persone il giudizio è stato più disomogeneo e distribuito: la percentuale di intervistati che ritiene questi ultimi prodotti “buoni/ottimi”, pari al 40%, è maggiore rispetto ai prodotti per le imprese (25,8%). Dallo studio della relazione, attraverso il calcolo del coefficiente di correlazione di Pearson, tra valutazione qualità prodotti e tipologia di portafoglio gestito e anzianità di attività, si è evinto che il giudizio sulla qualità è indipendente dalla tipologia di clienti serviti e dall’esperienza maturata nel campo assicurativo.

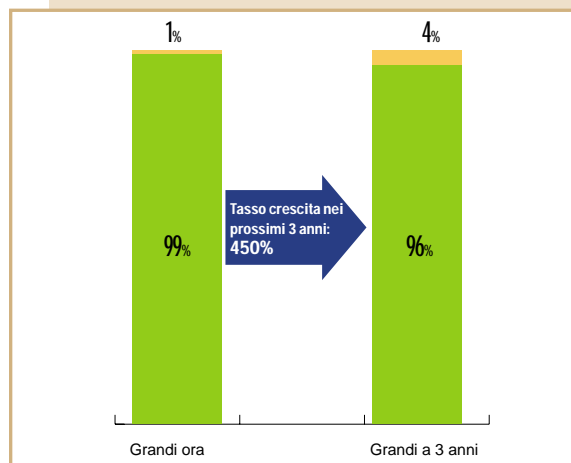
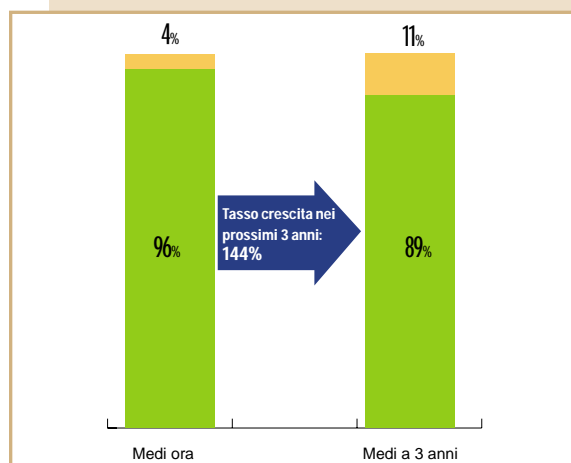
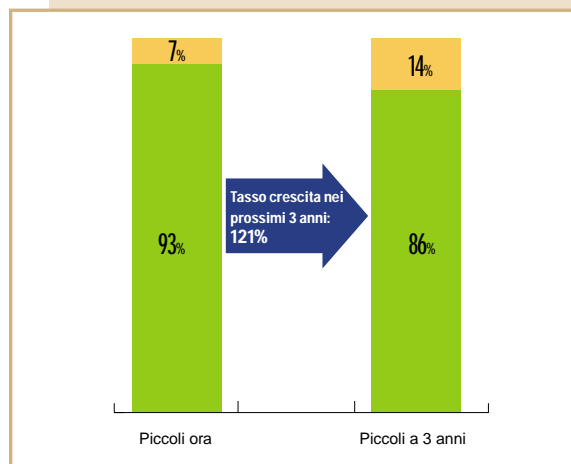
Cosa vogliono, se vogliono qualcosa di diverso, i broker assicurativi? I broker devono/possono arricchire l’offerta assicurativa con servizi ad hoc di tipo consulenziale?

*L’evoluzione dell’attività di consulenza*

Dopo aver rilevato la quota di ricavi attualmente riferibile alla consulenza nei bilanci dei broker italiani, si è indagato sulle aspettative di crescita di questo campo nella attività del broker

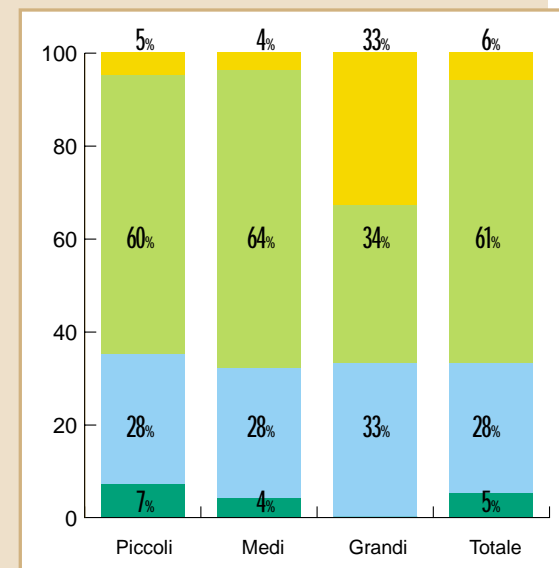
del prossimo futuro. Globalmente è emerso che il peso della consulenza è destinato a crescere: dall'attuale peso medio del 5,5% si prevede che entro 3 anni salirà all'11% (lasciando comunque le provvigioni abbondantemente dominanti). Si è osservata una correlazione abbastanza forte (0,6) tra le previsioni di crescita e il peso detenuto attualmente nell'attività dei broker. In altre parole gli intervistati che dichiarano che la consulenza ha un peso rilevante nella loro attività sono anche quelli che si aspettano un suo forte sviluppo nei prossimi anni; chi invece non dà grande importanza alla consulenza oggi non gliene dà neanche nel prossimo futuro. Gli operatori sembrano quindi molto legati all'attività svolta: chi ha esperienza come consulente vede un mercato per lui aperto e in crescita; chi si occupa solo di assicurazioni in senso proprio non si aspetta (o non desidera) cambiamenti.

Dallo studio della relazione tra previsioni sulla consulenza e anzianità dei broker all'interno delle distinte classi dimensionali, si è ottenuto che i "piccoli-medi" broker, da più anni operanti nel settore, formulano stime di crescita inferiori. Questo non significa che l'anzianità, l'esperienza di mercato, si accompagna a una mancanza di fiducia nello sviluppo e nella crescita dell'attività di natura consulenziale: nell'ambito dei "grandi" broker, infatti, i broker da più tempo operanti sul mercato si aspettano una crescita molto elevata (dall'1% al 6%).



Consulenza  
Provvigioni

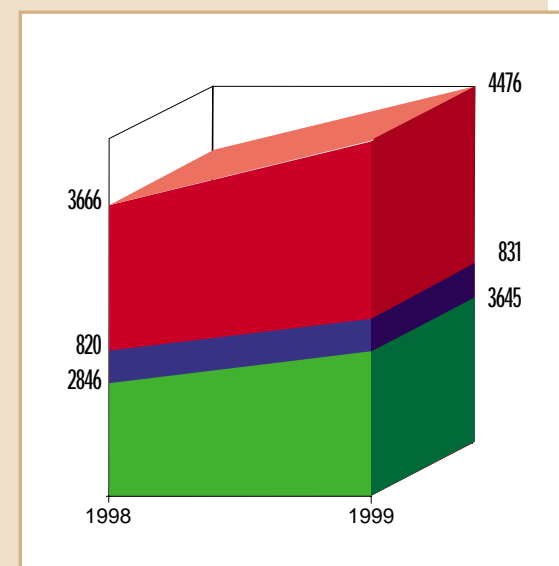
### previsione andamento rami danni



In forte crescita  
In crescita moderata

Stabile  
In leggero calo

### raccolta premi



Totale  
Vita  
Danni

### L'evoluzione del ramo vita

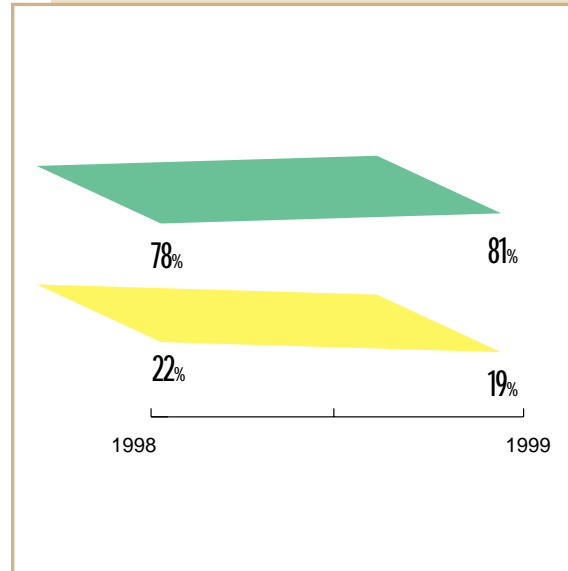
I broker italiani mediamente ritengono che il prossimo triennio sarà un periodo favorevole al mercato assicurativo, in modo particolare per il ramo vita.

Esaminando la distribuzione delle frequenze si nota in particolare come il ramo danni sia visto generalmente (60% degli intervistati) in moderata crescita, mentre tutti concordano nel prosieguo della forte crescita del ramo vita. Sono soprattutto i "grandi" broker a credere in questo, anche se, come peso nei loro affari, tale ramo riveste una posizione secondaria: potrebbe essere un segnale di un loro prossimo cambio di strategia.

C'è comunque chi non crede molto nel ramo vita: circa il 5% degli intervistati prevede un calo del peso del ramo vita nei loro portafogli. Dallo studio della relazione delle aspettative sulle prospettive del ramo danni e vita nel prossimo futuro con la tipologia di clienti serviti dal broker si evince che nessun legame di un certo rilievo sussiste tra le variabili considerate. Tali previsioni non risentono della particolare composizione del portafoglio clienti. Se consideriamo i dati ANIA relativi alla raccolta premi intermediata dai broker italiani negli anni 1998 e 1999, che mostrano un peso del ramo vita vicino a quello rilevato presso il nostro campione (19% contro il 18%), si vede come tale ramo di attività in questi anni risulti di fatto stabile. Della crescita fatta registrare dal mercato del vita negli ultimi anni, con tassi intorno al 30% annui, i broker hanno

potuto scarsamente beneficiare, con una quota intermediata di poco superiore all'1% e addirittura in diminuzione nel 1999 (da 1,6% a 1,2%), contro una quota di raccolta vicina al 50% degli sportelli bancari. Difficile stabilire quanto le previsioni di crescita del mercato possano illuminare circa le strategie di azione futura da parte dei broker, giacché i broker sembrano continuare a ritenere appannaggio di altri canali distributivi il prodotto vita, considerandosi di fatto estranei al grande sviluppo che si sta registrando in questi ultimi anni.

peso % (fonte Ania)



Danni  
Vita

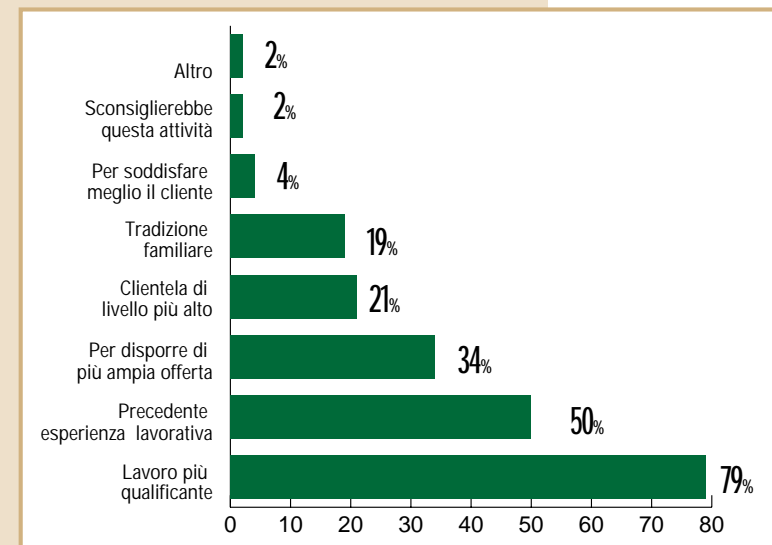
## Aspetti della figura del broker

### Motivazioni del broker

Le principali motivazioni che hanno spinto le persone intervistate ad intraprendere l'attività di broker risultano quasi esclusivamente centrate sulla persona piuttosto che sul cliente, sul mercato o più in generale sul business. Emerge con chiarezza che il precedente legame con il mondo delle assicurazioni è la principale spinta verso questa professione, ritenuta da molti particolarmente qualificante.

In generale comunque si nota come le motivazioni riguardino principalmente la persona dell'intervistato piuttosto che il cliente o il mercato (la risposta "poter soddisfare il cliente" ha ottenuto il 3% dei voti; quella "poter trattare con clienti di livello maggiore" il 9%; quella "poter lavorare in un campo in crescita" solo l'1%).

## perché broker



INDAGINE  
QUALITATIVA

## Premessa

### *Il metodo Delphi*

Scopo della fase qualitativa è individuare gli aspetti qualificanti della professione del broker in Italia, definire le attuali condizioni di complessità avvertite dall'insieme degli attori operanti sul mercato nazionale, la loro percezione del cambiamento intervenuto nel corso del tempo e le attese circa i cambiamenti che emergeranno riguardanti il cliente, il prodotto e il mercato, al fine di iniziare a delineare le opportunità di sviluppo e gli scenari futuri.

La metodologia Delphi ha consentito, attraverso il tipico processo di “retroazione”, che assicura il confronto e la validazione delle diverse valutazioni, di raccogliere giudizi e percezioni dei protagonisti del settore sullo stato e sul processo di cambiamento in corso: i risultati così ottenuti costituiscono una base per rispondere agli obiettivi.

### *Obiettivi e caratteristiche delle interviste*

Le domande poste agli intervistati nella prima fase del metodo Delphi sono state scelte in modo da ottenere, sia in modo diretto che indiretto, le informazioni necessarie in vista degli obiettivi finali del progetto.

Sono state richieste valutazioni sul ruolo e sulla persona del broker, sul mercato oggi e domani e sull'influenza dei cambiamenti tecnologici.

Le interviste della prima fase qualitativa sono state effettuate su una traccia di riferimento di 24 domande divise in 5 sezioni, tante quanti erano gli obiettivi dell'indagine.

Le risposte a tali quesiti sono state quindi rielaborate per creare un nuovo questionario, questa volta a risposte chiuse, da riproporre agli stessi intervistati.

Il questionario della seconda fase è stato articolato in 14 domande, formulate con il duplice obiettivo di far condividere e validare da tutto il campione le varie opinioni espresse nella prima fase da ciascuno e di approfondire alcuni aspetti che gli intervistati hanno indicato come particolarmente significativi.

### *Il campione*

Per l'indagine è stato impiegato un campione costituito da un gruppo (panel) composto da soggetti caratterizzati da una significativa esperienza nel campo del brokeraggio assicurativo, che hanno potuto, pertanto, essere assunti come portatori di opinioni rappresentative di settore.

Alla luce della significatività della classe dimensionale come variabile di segmentazione dell'insieme dei broker, confermata dall'analisi quantitativa, nella costruzione del gruppo è stato richiesto che fossero presenti tutte le tre classi dimensionali individuate, senza vincoli, però, di rappresentatività statistica delle stesse, essendo sufficiente che i broker intervistati fossero portatori di opinioni guida, e, quindi, “di convergenza” nell'ambito dei diversi segmenti dimensionali individuati. Sono stati, quindi, intervistati 12 broker, tra “grandi”, “medi” e “piccoli”. Non si è tenuto conto della collocazione geografica degli intervistati, ritenuta ininfluenza alla luce di quanto emerso nell'indagine quantitativa, laddove è risultato molto più caratterizzante il modo di operare in relazione alla dimensione piuttosto che al territorio di riferimento. Le imprese di brokeraggio contattate sono: Aon Nikols Srl, AP Alberto Pierella Srl, A. Scagliarini Assicurazioni Srl, Banchemo-Costa & C. Spa, Cabi Srl, Casagrande Assicurazioni Srl, Interstudio Sas, Gaia Srl, Gruppo Gpa Spa, Marine & Aviation Spa, Marsh Spa, Secinaro & Partners Srl, S&B Essebi Srl.

## Analisi dei risultati

I “grandi” broker si pongono questioni e hanno percezioni che li distinguono nettamente dai “piccoli” e “medi” broker, specialmente sui temi che si distaccano dagli aspetti intrinseci della professione per toccare i problemi dell’operatività sui mercati, del confronto competitivo e delle dinamiche della domanda e dell’offerta.

La convergenza fra le diverse classi di broker si presenta solo quando possono emergere gli aspetti distintivi della professione, le sue peculiarità, quello che rende il broker di assicurazione una figura ben distinta nel panorama, oggi articolato, degli intermediari del settore assicurativo.

I broker oggi si confermano presenti nella gestione e nel trasferimento dei rischi accanto a moltissime imprese, verso le quali si pongono come soggetti esperti di una materia complessa, garanti di una valutazione obiettiva grazie alla loro indipendenza da tutti i soggetti assuntori presenti sul mercato.

I broker si dimostrano consapevoli dell’importanza del loro contributo per il miglioramento dei prodotti e dei contratti assicurativi, per una più efficace gestione dei momenti critici della vita delle imprese e delle persone.

Sanno bene che in Italia, dove la deregulation si è presentata tardi, la professione del broker è relativamente giovane: ancorché moderatamente soddisfatti della propria quota di mercato (la massa di premi intermediata si aggira intorno al 15% del totale, percentuale che sale al 25% se ci limitiamo a considerare solamente il ramo danni, specialità della professione), sono profondamente consapevoli di quanto lungo sia ancora il cammino da compiere a confronto dei risultati registrati negli altri principali paesi industrializzati.

Alcuni broker, considerando poi quanto imponente sia stata la crescita del mercato vita in questi ultimi anni, si rammaricano per la grande occasione di cui hanno potuto così poco beneficiare. Per qualcuno, nel valutare i nuovi orizzonti previdenziali, unitamente alla volontà di porsi come interlocutore centrale per le imprese, rimane a ragione il dubbio se non sia ancora possibile che il broker possa trovare un suo spazio in un territorio che a tutt’oggi egli è abituato a considerare di massa e appannaggio di banche ed assicurazioni.

Ricordando come i processi di concentrazione ed internazionalizzazione del settore dei broker sono in atto più che mai, sono emerse ipotesi per individuare quali prospettive di sviluppo o di sopravvivenza possano avere le numerose realtà medio-piccole del brokerraggio assicurativo presenti in Italia.

I broker si interrogano sulle possibilità di crescita del loro mercato nel complesso e sulla crescita dei singoli attori all’interno di questo mercato, senza trascurare l’indubbio legame che v’è tra i due processi.

A decisiva testimonianza di ciò che guida il modo di operare dei broker, e a diretta espressione dell’orgoglio professionale che caratterizza gli intervistati, ci sembra notevole il seguente enunciato emerso in più di un’intervista: “il broker può essere considerato l’unico soggetto in campo assicurativo in grado di “augurarsi” il sinistro”.

### *1. La professione del broker oggi*

I broker intervistati ritengono particolarmente qualificanti e interessanti alcuni tratti caratteristici della professione, sebbene con sfumature differenti in funzione delle dimensioni in cui operano, con una rilevanza per la consulenza, fattore indicato all’unanimità anche come elemento significativo dei cambiamenti avvenuti nella professione, assolutamente preponderante nelle indicazioni date dai “piccoli” broker.

Minore convergenza, ovviamente, emerge rispetto ai temi relativi ai competitor e alle complessità della professione, dove le diverse realtà dimensionali comportano problemi e soluzioni ben diversi.

### 1.1 Caratteristiche qualificanti della professione

La consulenza emerge come elemento trasversale ancorché spiccatamente sentito dalla totalità dei “piccoli” broker intervistati; più diffusamente tutti i soggetti si sono soffermati a trattare questo tema in relazione alle prospettive di cambiamento della professione.

Trasversale è altresì l’analisi del rischio, intesa come l’insieme di attività espressioni tipiche della professionalità del broker che “affianca il cliente”, spesso indicata anche come elemento forte del servizio e della fidelizzazione.

È interessante notare che non tutti, però, ritengono che la relazione con il cliente, nel processo che va dall’identificazione del rischio all’assicurazione, passando per le fasi del trattamento, debba iniziare allo stesso punto: qualcuno pensa che l’intervento proprio del broker debba prendere avvio con la valutazione assicurativa e iniziare, pertanto, solo dopo la fase di analisi di rischio fatta dal risk manager, dal consulente esperto o dal cliente stesso. Posizione, questa, del tutto opposta a quella dei “piccoli” broker, che comprendono sotto la voce “analisi di rischio” addirittura aspetti di prospezione quali l’opera di “sensibilizzazione” o l’azione culturale verso il cliente in chiave di marketing.

Un altro significativo ricorrente è la “professionalità”: i “piccoli” broker integrano i temi “consulenza”, “analisi di rischio”, e “assenza di condizionamenti” (o autonomia nel piazzamento) e li sintetizzano sotto la voce “orgoglio professionale”, che è indicato anche come principale fattore motivazionale per la professione. Per i più “grandi”, la stessa motivazione professionale traspare con connotazione di natura manageriale, in termini di confronto competitivo sulla specializzazione e di ricerca dell’efficienza. I “medi”, indicando tutte le motivazioni proposte, si rivelano detentori di “due anime”, a volte quella dei grandi, a volte quella dei piccoli; dicotomia, questa, che si riflette anche nei comportamenti verso il cliente, il mercato e nelle strategie aziendali.

### 1.2. Cambiamenti della professione

La crescita del peso e del ruolo della consulenza è indicata anche come il principale cambiamento intervenuto nella professione del broker nel corso del tempo.

Per i “grandi” e “medi” è stata importante la possibilità di ampliare gli interlocutori compagnie e assuntori in genere, perché in questo modo hanno potuto esprimere la professionalità su scala più ampia e rispondere alle sollecitazioni di un mercato che in termini di rischio in senso stretto è sempre più vulnerabile e in termini economici presenta realtà sempre più complesse. Ai “piccoli” ciò a tutt’oggi interessa meno, perché il loro mercato, legato a un ambito territorialmente più ristretto, può essere soddisfatto o in termini di rapporto professionale di vicinanza al cliente o in termini di specializzazione quasi monosegmento.

A questo proposito i “medi” rivelano una posizione in fieri: ancora sorpresi dalla scoperta dell’informatica come elemento di cambiamento, occupati dall’informatizzazione dei processi e dalla propria personale trasformazione da professionisti a manager d’azienda.

### 1.3. Fattori di complessità della professione di broker

Il rapporto con le compagnie viene indicato dai “medi” e dai “piccoli” broker come fattore di complessità della loro professione, in particolare in ragione della concentrazione del settore e della standardizzazione dei prodotti assicurativi che complica il loro lavoro.

In buona sostanza ciò sembra dovuto alle accresciute dimensioni dell’intervallo esistente tra le esigenze del mercato e le risposte delle compagnie. Il broker ritiene strategico svolgere il proprio ruolo secondo criteri di professionalità: alta specializzazione, che si esprime nel prodotto costruito su misura, qualità di servizio, che è soprattutto velocità di risposta, e pieno rispecchiamento dell’incontro tra esigenza e copertura. D’altro canto le com-

pagnie tendono alla standardizzazione del prodotto e peccano di carenza di servizio, in quanto a loro volta risentono degli effetti della concentrazione, che sempre, a detta di tutti gli intervistati, genera rigidità e ritardi. Tra queste forze divergenti il broker sente quasi come una precisa missione tenere la posizione di “ultimo baluardo per customizzare i prodotti contro la standardizzazione imperante”. Il peso degli adempimenti amministrativi, elemento non caratterizzante l'attività del broker, ma trasversale a tutti i soggetti economici, risulta particolarmente sentito dai “medi” broker. I “piccoli” broker ravvisano un elemento di complessità anche nella concorrenza da parte dei “grandi”.

#### 1.4 Criteri di valutazione dei competitors

La valutazione dei competitors viene basata su elementi oggettivi come numero clienti, volume portafoglio, volume premi, redditività del portafoglio sia dai “grandi” che dai “piccoli” broker. I “piccoli” e i “medi” per valutare i propri competitors utilizzano anche elementi di natura più qualitativa come la professionalità e il modo di operare, in coerenza con il carattere fortemente personale dell'attività da essi svolta.

### 2. Le compagnie partner

Tutti i broker intervistati si trovano d'accordo nel giudicare i partner in base alla qualità e alla velocità di risposta per offrire un migliore servizio al cliente.

Le compagnie di assicurazione vengono valutate, pertanto, in funzione della loro capacità tecnica, cioè flessibilità assuntiva, rapidità nella determinazione delle quotazioni, capacità di emissione veloce e con contratti di standard elevati, efficienza del servizio sinistri.

Una valutazione più approfondita porterebbe ad entrare nel merito di valutazioni relative alla politica assuntiva delle compagnie di assicurazione.

Non si riscontrano forti differenze tra le posizioni delle tre classi di broker: tutto il campione giudica l'offerta assicurativa delle compagnie italiane nella media europea, ne ha un concetto positivo, di “rispetto”, anche se, in particolare i “grandi” broker, considerano le compagnie rigide e deboli negli aspetti di servizio, al limite degli standard europei.

Complessivamente il giudizio sui prodotti è buono, sebbene spesso è l'intervento del broker a contribuire in maniera determinante al suo perfezionamento.

### 3. Le tendenze del mercato nel prossimo futuro

#### 3.1 Trend di mercato

Il campione prevede un trend di affari crescente, sia per l'apertura di nuovi segmenti di mercato (piccole-medie imprese, enti pubblici), sia per l'eventuale introduzione di nuovi obblighi di copertura assicurativa. In questo risultano più positive le attese dei “piccoli” broker rispetto ai “grandi” broker. Quanto alla evoluzione del ramo vita, tutto il campione concorda sul fatto che continuerà a crescere, ma che l'espansione di quel mercato riguarderà solo in misura marginale i broker, rimanendo più appannaggio del settore della banca-assicurazione.

#### 3.2. Concentrazione e internazionalizzazione

Concentrazione e internazionalizzazione sono già in corso e potranno crescere ancora anche se occorrerà fare attenzione a che i vincoli inerenti la crescita delle dimensioni non comportino un prezzo troppo alto da pagare nei confronti del cliente, sia in termini di caduta del grado di professionalità espressa dal broker sia nei limiti alla qualità del servizio erogata.

Un ostacolo alla concentrazione è la specializzazione di nicchia di alcuni “piccoli” e la poca disponibilità da parte dei pochi “medi” indipendenti rimasti a rinunciare alla propria autonomia per un ruolo manageriale “massificato”.

#### 3.3. Fattori influenzanti

Trasversali rispetto alla dimensione risultano le nuove tecnologie.

I “piccoli” broker vedono nella comunità finanziaria, o nel potere di influenza delle compagnie, gli elementi che avranno il peso maggiore nel condizionare il mercato nel prossimo futuro.

I “grandi” broker attribuiscono tale peso, invece, al Governo/Parlamento, all'Istituto della Previdenza Pubblica e all'Antitrust. Circa la metà del campione, indipendentemente dalla dimensione, auspica un intervento di riforma della legge istitutiva dell'Albo dei broker.

A questo proposito abbiamo registrato che tra gli intervistati soprattutto “piccoli” e “medi”, è risultata una certa vaghezza nel rispondere alla domanda, mostrando, forse, la mancanza di consuetudine a ragionare in termini di “sistema paese”.

#### 3.4. Cliente e prodotto nel prossimo futuro

I broker intervistati si attendono che continui un trend già manifesto di crescita delle esigenze del cliente ma anche, parallelamente, del grado di informazione e di attenzione da parte di questi. Il cliente più consapevole chiederà al broker più valore aggiunto, consulenza più qualificata e più servizio, ma sarà, nel contempo, anche più attento al prezzo.

I broker intervistati intendono continuare ad attrezzarsi per rispondere con un prodotto sempre più adeguato e “più speciale” e che includerà sempre più aspetti del rischio imprenditoriale.

#### 3.5. Internet

Anche nella interviste qualitative si conferma il dato già emerso nella fase quantitativa a proposito di Internet, che viene visto come un possibile buon canale di comunicazione ma non interessante per la vendita: la rete può servire per prodotti molto standardizzati (RCA per esempio) ma appena il cliente chiede qualcosa di più si sente il bisogno del contatto diretto. Naturalmente sono i broker di maggiori dimensioni a credere di più nell'uso di questi sistemi per i loro affari.

### 4. Trend evolutivi della professione di broker

#### 4.1. Piccoli broker

Con riguardo ai “piccoli” broker gli aspetti della professionalità e dei compiti consulenziali emergono in modo deciso anche nella visione che essi hanno del futuro. Il broker, quindi, per essi non dovrà cambiare se non assecondando la necessità di una preparazione professionale che lo metta sempre in condizione di offrire ai propri clienti un prodotto/servizio altamente qualificato. Non hanno problemi organizzativi o strutturali emergenti perché essi sono per lo più studi professionali; non avvertono problemi di approccio al mercato perché contano sul proprio importante patrimonio di contatti personali, di rapporti di fiducia costruiti nel tempo e difficili da sottrarre loro. L'enfasi posta sul progressivo spostamento verso la consulenza testimonia anche la forte spinta del “piccolo” broker ad uscire dai panni del venditore per entrare in quelli del professionista qualificato, in grado di guidare il cliente nella individuazione della miglior soluzione di gestione del rischio. Nella misura in cui i principali clienti dei “piccoli” broker sono rappresentati da “piccole-medie” aziende, sprovviste di sufficiente specializzazione funzionale per affrontare in modo attento e non superficiale le problematiche dei rischi industriali, i “piccoli” broker possono incontrare non poche resistenze nel tentativo di trasferire la qualità del loro lavoro al di là del prezzo, cioè del costo dell'assicurazione. In questo terreno il mero venditore, più avvezzo a nascondere i vizi del proprio prodotto/servizio dietro sensibili sconti di prezzo, può diventare un concorrente difficile da superare: se la qualità del prodotto non viene percepita dal cliente, o anche solo apprezzata, è difficile che essa possa essere trasferita nel prezzo.

La scarsa cultura assicurativa presente in specifici segmenti di mercato non può essere imputata al mercato stesso: è compito dei consulenti parlare il linguaggio degli imprenditori e far loro comprendere concretamente il valore insito in una corretta gestione del rischio. I “piccoli” broker si sentono chiamati ad assolvere il compito degli esperti di assicurazione, di diffondere nel mercato una cultura assicurativa e trasferire esperienze, di crescere, insomma, con il cliente.

Assieme alla professionalità, ancorché con un’ enfasi minore, i “piccoli” broker sottolineano la scelta di posizionamento strategico che si concreta solo in pochi casi nella specializzazione di nicchia e in misura quasi generale in mercati locali. Come emerso anche nella indagine quantitativa, è evidente il carattere fortemente regionale/locale dell’attività svolta dai broker di piccole dimensioni. E’ in questo ambito, infatti, che possono meglio esplicarsi le relazioni e i contatti personali. Non v’è dubbio, inoltre, che la specializzazione che si accompagna alla forte professionalità rappresenta quasi una necessità per i broker di piccole dimensioni, non potendo sfruttare altre leve importanti quali il costo, l’immagine o la notorietà e il ricorso a specialisti per conseguire un vantaggio competitivo.

Accanto alla concorrenza delle numerose figure di venditori presenti sul loro mercato, avvertono sensibilmente la minaccia della concorrenza dei “grandi”, che possono contare non solo sulla forza della propria immagine e del proprio “nome”, ma soprattutto sulla forza di impatto delle maggiori risorse che possono mettere in campo.

Non sembra invece motivo di preoccupazione il confronto con un eventuale più efficace potere contrattuale dei “grandi” verso le compagnie, dovuto alla quantità di premi movimentati, né la competizione sulle migliori condizioni di prezzo.

I “piccoli” sono anche convinti che la loro struttura snella, e il monitoraggio in prima persona delle risorse che con essi collaborano, permetta di seguire il cliente in modo continuo anche su aspetti di servizio non direttamente assicurativo, principale fonte della fidelizzazione del cliente.

In sintesi: la risposta dei “piccoli” broker, e cioè il loro punto di forza, si conferma nella professionalità e nel servizio, meglio se accompagnata alla specializzazione.

#### 4.2. “Medi” broker

I “medi” broker si confermano come una classe che di volta in volta manifesta esigenze ora tipiche dei “piccoli” broker ora tipiche dei “grandi”.

In termini di scenari futuri alcuni sono convinti della necessità di persistere nella forte specializzazione in precisi segmenti di mercato o addirittura di presidiare nicchie. È in questa direzione che viene speso il valore aggiunto in termini di know how, che comunque essi ritengono di possedere e poter alimentare. Per qualcuno la concentrazione che ha reso “grandi” i più “grandi” può non costituire una minaccia, soprattutto perché tali fusioni non esprimono una cultura gestionale italiana.

La preoccupazione e gli allarmi sulle azioni da intraprendere nell’immediato futuro non si manifestano tanto sui temi del mercato o della concorrenza o dell’acquisizione di know how, quanto piuttosto negli aspetti interni.

I “medi” broker percepiscono fortemente di essere strutture alle prese con un precario equilibrio tra figura professionale e organizzazione, senza poter contare sulle forti economie di scala delle grandi dimensioni e su risorse sufficienti per intraprendere sviluppi decisamente innovativi, tra i quali la capacità di internazionalizzarsi (capacità di gestire progetti internazionali), la ottimizzazione dell’informatizzazione interna e la riorganizzazione dell’impatto commerciale in termini di marketing.

In sintesi: le criticità dei “medi” broker, e quindi le loro sfide, si evincono anch’esse dalla indicazione dei punti di forza: la capacità organizzativa e l’efficienza sia in termini di struttura sia in termini di rinnovata capacità di proporsi al mercato.

#### 4.3. “Grandi” broker

I “grandi” broker nelle vesti di principali protagonisti del mercato, per lo più espressione di realtà multinazionali con una discreta diversificazione di portafoglio, si dichiarano particolarmente attenti ai cambiamenti che interessano le forze dell’industria assicurativa.

In tal senso sottolineano l’assoluta necessità di presentarsi al mercato sempre forniti di una forte specializzazione funzionale. In termini organizzativi, tale necessità trova soluzioni che vanno dall’impiego di risorse dedicate fino al prevedere specifiche unità organizzative destinate alla gestione tecnica dei problemi di rischio. Elevare la qualità del prodotto sia in termini intensivi (alta competenza in campi specifici) che estensivi (copertura di un range ampio di campi) risponde all’esigenza individuata dai “grandi” broker di offrire al cliente un prodotto a sempre più elevato valore aggiunto.

Uno sviluppo costante delle due direttrici, intensiva ed estensiva, contiene in sé una inevitabile contraddizione in termini organizzativi. Qualcuno dei “grandi” broker ha in parte risolto la questione prendendo in considerazione l’opportunità di operare una politica di joint. Nelle intenzioni programmatiche tale politica si esplica in primo luogo nella direzione di assorbire “piccoli” e “medi” broker specialisti, possibilmente con performances elevate, sfruttando le inevitabili impasse delle loro organizzazioni alla soglia di determinate fasi critiche di sviluppo, per costituire poi, nella maggioranza dei casi, una sorta di business unit.

Si ottiene così una somma di vantaggi reciproci: il “piccolo-medio” broker “assorbito” mantiene il proprio mercato specialistico o di nicchia, abbatte e ottimizza i propri costi di gestione per la possibilità di avvalersi dei servizi organizzativi della struttura-madre e costituisce nel contempo un servizio trasversale a tutta l’organizzazione che può attingere allo specifico know how di questi, che risulta sempre aggiornato e alimentato dalla stessa possibilità di continuare a fare il proprio lavoro ad alto livello di performance e in condizioni di vantaggio economico.

In seconda istanza qualche “grande” broker sta pensando a joint inedite con società estranee al settore, laddove la necessità di performances altamente professionali e lo spostamento dell’attività sull’asse della consulenza verso un cliente di grandi dimensioni lo richiedano (per esempio nel campo dell’analisi finanziaria o del valore dell’impresa); tale tipo di joint potrebbe anche avere carattere di temporaneità. Si delinea in questo secondo caso un nuovo orizzonte di ruolo: il broker come ingegnere della consulenza al cliente o ingegnerizzatore del servizio.

Questo spostamento deciso verso la consulenza potrebbe rendere necessario il passaggio ad una struttura di remunerazione a fee pagata direttamente dal cliente e porterebbe ad un abbattimento dei costi insieme ad una totale trasparenza del prodotto assicurativo. Non v’è dubbio che la dimensione, con l’importante accentramento di risorse comuni che permettono l’abbattimento dei costi, unita alla possibilità di contenere i costi assicurativi, resi trasparenti al cliente, e all’alto valore aggiunto del prodotto offerto, consentirebbero ai broker di consolidare la posizione nel mercato assicurativo e di non essere minacciati dalla competizione proveniente da nuove categorie di intermediari (consulenti specializzati nella valutazione del rischio, compagnie su Internet, ecc...).

Il limite delle grandi dimensioni che alcuni “piccoli” e “medi” broker intervistati ravvisano nell’impossibilità di offrire lo standard di servizio che oggi il cliente si aspetta, non sembra essere preoccupazione dei “grandi”.

In sintesi la sfida dei “grandi” broker emerge dalla indicazione dei punti di forza: il servizio e la creazione di valore aggiunto per il cliente.

## 5. Innovazione e Nuove Tecnologie

Come già sottolineato, il campione riconosce un ruolo importante alle nuove tecnologie nel mercato del prossimo futuro ma più come canale di comunicazione che come canale di vendita. Le nuove tecnologie senza dubbio eserciteranno una forte pressione sulla struttura distributiva, mettendo in difficoltà gli intermediari transazionali quali i broker.

Anche se questo potrà verificarsi, grazie alle "Internet Company", principalmente su segmenti di prodotto standard e di massa, non c'è dubbio che le forti economie conseguite attraverso le nuove tecnologie potrebbero spingere al coinvolgimento di un numero crescente di prodotti e mercati. Il campione non crede nella possibilità di Internet di soppiantare il rapporto personale e di fiducia che garantisce il broker.

Ma l'innovazione col tempo affina le armi e modifica i bisogni del mercato creando gli spazi per espandersi. Al di là delle possibilità di impiego come canale di vendita, Internet porterebbe ad una innovazione di prodotto/servizio attraverso l'offerta al cliente di un servizio di assistenza on-line, che possa prevedere, tra l'altro, la possibilità di una interrogazione via internet della propria posizione assicurativa ed in generale della propria posizione di rischio. Non solo cioè sito vetrina, ma portale per l'accesso ad una serie di servizi di indubbia utilità, peraltro coerenti con gli standard di qualità del servizio verso cui essi stessi vogliono puntare. Per prodotti di tipo più standard, nel mercato c.d. al dettaglio, non ultimo per molti prodotti del ramo vita, l'innovazione avrebbe luogo attraverso la ricerca on line della miglior polizza adatta alle esigenze del cliente.

L'atteggiamento verso le possibilità offerte dalle nuove tecnologie risente fortemente della dimensione con cui opera il broker.

I "piccoli" broker, puntando ad una elevata professionalità per competere sul mercato e per i limiti di risorse e di capacità della struttura in cui operano, possono agire poco sull'innovazione in termini di prodotto/servizio. Data la spiccata enfasi posta sulla dimensione personale e di fiducia dell'attività svolta, generalmente non sentono attuale la necessità e l'opportunità dell'innovazione. Esiste nel contempo l'esigenza di non farsi trovare in ritardo nel cogliere le opportunità derivanti dalle nuove tecnologie o veicolati da queste, dall'ipotetico sviluppo di alcuni prodotti o di forme di relazione con il cliente, o ancora dalla possibilità di espansione del proprio portafoglio senza forti interventi sulla struttura organizzativa. Tale spinta si concretizza allo stato attuale ricercando forme organizzative adeguate attraverso aggregazioni tra piccole e medie realtà del brokeraggio assicurativo, non ultima la realizzazione di "joint-web" già operative.

## 6. Ipotesi di scenari futuri

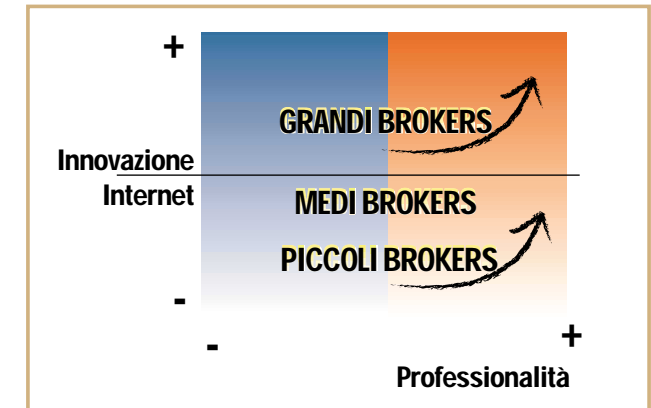
Di seguito vengono sintetizzati alcuni possibili percorsi evolutivi dei "piccoli", "medi" e "grandi" broker che tengono conto delle considerazioni e delle analisi svolte nei precedenti paragrafi.

### Efficientamento A - "piccoli" broker

Una delle possibili evoluzioni dei "piccoli" broker è rappresentata dalla specializzazione su segmenti/nicchie di mercato caratterizzate da alte provvigioni e alta redditività. Come è stato già più volte sottolineato, una elevata professionalità può essere sviluppata sfruttando una forte specializzazione su segmenti di mercato ristretti. Al tempo stesso tali aree garantiscono anche per il loro ambito territorialmente ristretto una forte protezione dalla minaccia della concorrenza dei "grandi".

### Efficientamento B - "medi" broker

I "medi" broker con una buona specializzazione in specifici segmenti di mercato, laddove hanno maturato una ricca esperienza e competenza professionale e affiancano una clientela di medio-grandi dimensioni, devono trovare una soluzione al problema della razio-



nalizzazione dei costi che attualmente è focalizzato solo in termini di contenimento dei costi fissi, oltre che sulla adozione di strumenti e tecniche di gestione che ne preservino l'efficienza interna e la redditività del portafoglio.

### Aggregazioni - "piccoli/medi" broker

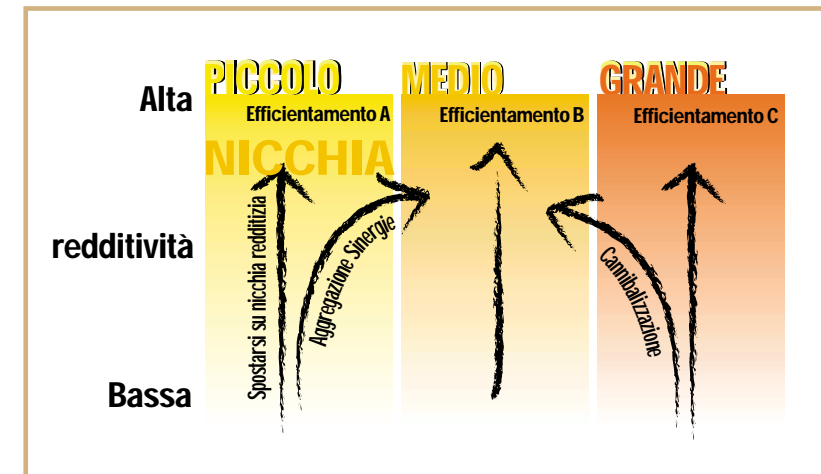
Sia i "medi" ma soprattutto i "piccoli" broker sono interessati a processi di associazionismo/aggregazione volti sia al raggiungimento di un portafoglio ottimo minimo, tale da garantire una migliore allocazione dei costi e migliori performances specialistiche, sia all'adozione di efficaci percorsi di innovazione consentiti dalle nuove tecnologie.

### Cannibalizzazione - "grandi" broker

I "grandi" broker possono aggredire e sottrarre quote di mercato ai broker più piccoli, sfruttando in particolare la leva del costo, specialmente in quei mercati ove inferiori sono le possibilità di difesa (barriere all'entrata), crescita interna o cannibalizzazione.

### Efficientamento C - "grandi" broker

Altro percorso dei "grandi" broker è rappresentato dall'acquisizione delle realtà medio-piccole e più redditizie, in particolar modo quelle che presidiano importanti nicchie di mercato o mercati locali, proseguendo in tal modo lungo la direzione principale seguita in passato.



TABELLE

## Tablelle semplici

### PREMESSA

1. Le seguenti tavole semplici considerano l'intero campione osservato, composto da 191 brokers di assicurazione operanti sul territorio nazionale.
2. Ciascuna tavola si riferisce ad una precisa domanda del questionario impiegato per la rilevazione e riporta la distribuzione di frequenze delle risposte date oppure, nel caso di grandezza quantitativa, il valore medio e il range di variazione.
3. I casi (cioè i broker intervistati) sono stati **ponderati** in base alla graduatoria del collettivo degli iscritti dichiarata da AIBA che tiene conto della classe dimensionale di appartenenza (Piccoli, Medi, Grandi) e del valore delle provvigioni annue di ciascun broker. I pesi, che crescono al crescere della dimensione (Piccoli, Medi, Grandi) e al crescere della posizione in graduatoria, variano da 0,25 a 2,00.

Tab. A.1 - Classe dimensionale

GRUPPI BROKER	% sul totale campione	% cumulata
piccoli	41.2%	41%
medi	54.6%	96%
grandi	4.2%	100%
<b>totale</b>	<b>100.0%</b>	

Tab. A.2 - Attività prevalente: assicurazione o riassicurazione

ATTIVITA'	% sul totale campione	% cumulata
Assicurazione	61%	100%
Riassicurazione	39%	39%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	

Tab. A.3 - Anzianità media nel settore assicurativo e anzianità media come broker

ANZIANITA' (ANNI)	Media	Min	Max
da quanti anni nel settore assicur.	22.1	0	54
da quanti anni come broker	10.8	0	32

Tab. A.4 - Numero medio di addetti (distinzione per tipo di addetti)

ADDETTI	Media	Min	Max
dipendenti	4.7	0	75
collaboratori	2.5	0	50
produttori	0.5	0	20
altro	1.2	0	9
<b>totale addetti</b>	<b>8.8</b>	<b>1</b>	<b>79</b>

Tab. A.5 - Ripartizione % media dell'attività secondo l'ambito geografico

AMBITO GEOGRAFICO	Media	Min	Max
% Regione	67.3	0.0	100.0
% Naz.	29.7	0.0	100.0
% Internaz.	3.0	0.0	70.0

Tab. A.7 - % Broker che opera in LPS

LIBERTA' PRESTAZIONI DI SERVIZIO	%	% valida	% cumulata
Sì	27%	28%	22%
No	70%	72%	100%
<b>totale validi</b>	<b>97%</b>	<b>100%</b>	
Mancanti	6%		
<b>totale</b>	<b>100%</b>		

Tab. A.7A - % Attività in LPS

	Media	Min	Max
Percentuale attività	17	0.0	100

Tab. A.7B - Paesi in cui si opera in LPS

Principali paesi di attività	%
Inghilterra	76%
Francia	31%
Germania	27%
Austria	9%
Spagna	8%
Danimarca	4%
Belgio	4%
<b>totale</b>	<b>100%</b>
totale rispondenti	34
totale risposte	54

Tab A.6 - Principali compagnie con le quali lavorano i broker

COMPAGNIE PARTNER	%	COMPAGNIE PARTNER	%
alleanza	0.4%	assedile	4.2%
alliance	4.5%	royal insurance	0.2%
augusta	1.3%	itas	1.1%
cattolica	6.2%	bnc assicurazioni	2.0%
duomo	0.2%	giuliana	14.9%
fata	1.6%	cigna	12.5%
gan	2.0%	altro	1.8%
gass	1.1%	limmat	4.2%
generali	59.5%	chubb	9.4%
helvetia	2.0%	axa	9.1%
ina	33.0%	sasa	2.4%
italiana	0.7%	piemontese	6.0%
la fondiaria	18.0%	gerling	4.0%
la previdente	2.0%	siat	10.5%
lavoro e sicurtà	0.7%	commercial union	10.2%
lloyd adriatico	3.1%	royal sun alliance	11.8%
lloyd italico	2.9%	aig	5.3%
lloyd 1885	13.1%	levante	1.3%
lloyd nazionale italiano	0.9%	navale	1.8%
maa	13.6%	austria assicurazioni	2.4%
meie	7.1%	sic	2.0%
milano	10.0%	liguria	1.6%
nazionale	0.2%	universo	1.8%
nuova tirrena	3.3%	ums	2.0%
ras	31.4%	agf	0.7%
reale mutua	12.2%	uca	0.7%
sai	37.0%	sigma	1.8%
sapa	0.4%	risparmio	1.1%
toro	26.1%	<b>totale</b>	
uap italiana	10.2%		
unipol	10.9%	totale rispondenti	186
winterthur	18.3%	totale risposte	842
zurigo	1.8%		

Tab. A.8 - Composizione media del portafoglio clienti in base a dimensioni ed altro

DIMENSIONE CLIENTI	Media	Dev. Std.	Min	Max
grandi	10.6	20.3	0	100
medie	32.0	29.2	0	100
minori	19.4	22.7	0	100
banche	3.1	9.1	0	55
p.a.	9.8	21.3	0	100
persone fisiche	25.2	25.9	0	100

Tab. A.9 - Peso medio rami sul totale attività del broker

PESO RAMI	Media	Min	Max
vita	18.2	0	100
danni	81.8	0	100

Tab. A.10 - Segmenti di prodotto più importanti

PRINCIPALI PRODOTTI	%
rischi industriali	48%
rischi ordinari	34%
rc generale	61%
trasporti	23%
corpi	5%
rischi tecnologici	6%
credito e cauzione	16%
furti	7%
infortuni	35%
malattie	12%
rca	44%
globali	0%
vita	1%
altro	4%
<b>totale</b>	

totale rispondenti	191
totale risposte	566

Tab. A.11 - Composizione media dei ricavi

COMPOSIZIONE RICAVI	Media	Min	Max
provvigioni	94.8	50	100
fee da consulenza	5.2	0	50

Tab. A.12 - Composizione media in attesa dei ricavi a 3 anni

COMPOSIZIONE RICAVI ATTESI	Media	Min	Max
provvigioni a 3 anni	89.3	30	100
fee a 3 anni	10.7	0	70

Tab. A.13 - Ripartizione media (dir.gen./agenti) del portafoglio

	Media	Min	Max
dir. gen.	66.6	0	100
agenti	33.4	0	100

Tab. A.14A - Voto medio qualità prodotti ass.vi per società

QUALITA' PDTO PG	%	% valida	% cumulata
gravemente insufficiente	5%	5%	5%
scarsa	21%	21%	25%
media	49%	49%	75%
buona	23%	23%	98%
ottima	2%	2%	100%
<b>totale validi</b>	<b>99%</b>	<b>100%</b>	
mancante di sistema	1%		
<b>totale</b>	<b>100%</b>		

Tab. A.14B - Voto medio qualità prodotti ass.vi per persone fisiche

QUALITA' PDTO PF	%	% valida	% cumulata
gravemente insufficiente	6.6%	6.6%	6.6%
scarsa	20.9%	20.9%	27.5%
media	39.0%	39.0%	66.5%
buona	33.0%	33.0%	99.6%
ottima	0.4%	0.4%	100.0%
<b>totale validi</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	
mancante di sistema	1%		
<b>totale</b>	<b>100%</b>		

Tab. A.15A - Attese andamento ramo danni

MKTODANNI	%	% valida	% cumulata
in leggero calo	5%	5%	5%
stabile	29%	29%	34%
in crescita moderata	60%	60%	94%
in forte crescita	6%	6%	100%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Tab. A.15B - Attese andamento ramo vita

MKTOVITA	%	% valida	% cumulata
in forte calo	1%	1%	1%
in leggero calo	2%	2%	3%
stabile	5%	5%	8%
in crescita moderata	33%	33%	41%
in forte crescita	59%	59%	100%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>

Tab. A.16 - Dotazione infrastruttura informatica

INFRASTRUTTURA INFORMATICA	%
pc	100%
rete interna	77%
posta interna	41%
posta esterna	68%
internet	77%
sito	37%
<b>totale</b>	
totale rispondenti	189
totale risposte	727

Tab. A.17/18 - Voto medio importanza internet come canale vendita o comunicazione

INTERNET - IMPORTANZA	Media	Min	Max
comunicazione	6.9	0	9
vendita	5.2	0	9

Tab. A.19 - Principali attività promozionali svolte

ATTIVITA' PROMO PREVALENTI	%
personali	79%
pubblicità	5%
sponsorizzazioni	10%
organizzazione pr	11%
mailing	20%
telemarketing	3%
convegni	2%
nessuna	8%
altro	2%
<b>totale</b>	
totale rispondenti	190
totale risposte	258

Tab. A.20 - Presenza di un ufficio sinistri

UFFICIO SINISTRI (SI/NO)	%	% valida	% cumulata
sì	57%	57%	57%
no	41%	41%	99%
in costruzione	1%	1%	100%
<b>totale validi</b>	<b>99%</b>	<b>100%</b>	
mancanti	1%		
<b>totale</b>	<b>100%</b>		

Tab. A.21/22 - Sua organizzazione

UFFICIO SINISTRI	Media	Dev. Std.	Min	Max
pers. in	1.6	12.0	0	12
visite	4.5	50.0	0	50

Tab. A.23 - Dotazione di un DB clienti

DBCLIENT	%	% valida	% cumulata
sì	89.6%	89.8%	89.8%
no	10.1%	10.2%	100.0%
<b>totale validi</b>	<b>99.8%</b>	<b>100.0%</b>	
mancante di sistema	0.2%		
<b>totale</b>	<b>100.0%</b>		

Tab. A.24 - Suo impiego per analisi portaf. clienti

ANALISI PORTAE CLIENTI	%	% valida	% cumulata
sì	79%	79%	79%
no	21%	21%	100%
<b>totale validi</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Tab. A.25 - Quali analisi su DB

PRINCIPALI ANALISI SU DB CLIENTI	% casi
sinistri per cliente	83%
premi per cliente	90%
redditività cliente	61%
ripartizione fra compagnie	2%
analisi polizze e condizioni	5%
coperture mancanti	3%
settore merceologico	3%
altro	8%
<b>totale</b>	
totale rispondenti	154
totale risposte	370

Tab. A.26 - Perché broker

MOTIVAZIONI PER BROKER	% casi
il tipo di lavoro ritenuto più qualificante	79%
la precedente esperienza lavorativa	50%
la possibilità di disporre di una vasta offerta	34%
la possibilità di contatti con una clientela di livello più alto	21%
la tradizione familiare	19%
poter soddisfare meglio il cliente	4%
sconsiglierebbe questa attività	2%
altro	2%
<b>totale rispondenti</b>	<b>189</b>
<b>totale risposte</b>	<b>401</b>

Tab. A.27 - In quali altre funzioni aziendali viene coinvolto il management

FUNZIONI AZIENDALI	%
pubbliche relazioni	5%
commerciale	51%
amministrazione, gestione, direzione	64%
direzione personale	37%
supporto tecnico alla rete commerciale	49%
supervisione ufficio sinistri	1%
<b>totale</b>	
<b>totale rispondenti</b>	<b>114</b>
<b>totale risposte</b>	<b>238</b>

	Media	Min	Max
età	48.7	23	75

## Tabelle doppia entrata

### PREMESSA

1. Le seguenti tavole doppie rappresentano l'**incrocio con la classe dimensionale** (o tipo di broker) delle principali variabili osservate.
2. Ciascuna tavola confronta il valore medio o la distribuzione di frequenza di una certa variabile nelle tre distinte classi di brokers, a priori individuate.
3. Le tavole tengono conto della ponderazione già applicata alle tabelle semplici.

Tab. B.1 - Quota di mercato

QUOTA DI MERCATO	P	M	G
numerosità in %	65%	31%	4%
% provvigioni sul totale provvigioni	5%	24%	71%

Fonte: AIBA

Tab. B.2 - Anzianità media del campione e delle classi di broker

ANZIANITA' MEDIA	P	M	G	tot
anzianità media nel settore	22	22	25	22
anzianità media come broker	9	11	21	11

Tab. B.3 - Distribuzione del campione e delle classi di broker secondo anzianità nel settore

ANNI SETTORE ASSICURATIVO	P	M	G	tot
non più di 5 anni	6%	4%	32%	6%
da 5 a 10 anni	15%	14%	0%	14%
da 10 a 20 anni	32%	25%	0%	27%
oltre 20 anni	47%	57%	68%	54%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.4 - Distribuzione del campione e delle classi di broker secondo anzianità come broker

ANNI DA BROKER	P	M	G	tot
fino a 3 anni	19%	8%	32%	13%
da 4 a 10 anni	53%	54%	0%	51%
oltre 10 anni	28%	38%	68%	35%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.5 - Numero medio di addetti (per tipo di addetti) del campione e delle classi di broker

ADDETTI (NUM MEDIO)	P	M	G	tot
dipendenti	1	5	36	5
collaboratori	2	3	7	2
produttori	1	0	0	0
altre figure	1	1	2	1
<b>totale occupati</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>44</b>	<b>8</b>

Tab. B.6 - Composizione media personale nel campione e nelle classi di broker

ADDETTI (NUM MEDIO)	P	M	G	tot
dipendenti	30%	53%	80%	59%
collaboratori	39%	28%	16%	31%
produttori	12%	5%	0%	6%
altre figure	19%	14%	4%	15%
<b>totale occupati</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.7 - In quali funzioni aziendali viene coinvolto il management

FUNZIONI AZIENDALI	P	M	G	tot
pubbliche relazioni	54%	31%	68%	42%
commerciale	50%	42%	68%	46%
amministrazione, gestione, direzione	69%	76%	100%	74%
direzione personale	31%	19%	0%	23%
supporto tecnico alla rete commerciale	31%	29%	32%	29%
supervisione ufficio	0%	1%	0%	1%
<b>totale</b>	<b>41%</b>	<b>54%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.8 - Distribuzione del campione e delle classi di broker secondo sistemi info

SISTEMI INFO	P	M	G	tot
pc	100%	100%	100%	100%
rete interna	63%	86%	100%	77%
posta interna	25%	52%	68%	41%
posta esterna	57%	73%	100%	68%
internet	71%	79%	100%	77%
sito	31%	39%	68%	37%

Tab. B.9 - Importanza internet come canale vendita o comunicazione per classe dimensionale

INTERNET - IMPORTANZA	P	M	G	tot
comunicazione	6.9	6.9	7.7	6.9
vendita	5.3	4.9	6.3	5.1

Tab. B.10 - Principali attività promozionali svolte per classe dimensionale

PRINCIPALI ATTIVITA' PROMOZIONALI SVOITE	P	M	G	tot
personali	81%	76%	100%	79%
mailing	13%	26%	0%	20%
pubblicità	11%	17%	37%	16%
sponsorizzazioni	7%	13%	0%	10%
nessuna	6%	9%	0%	8%
telemarketing	4%	3%	0%	3%
altro	1%	4%	0%	2%
convegni	0%	3%	0%	2%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.11 - Presenza ufficio sinistri per classe dimensionale

PRESENZA UFF SINISTRI	P	M	G	tot
sì	30%	71%	100%	49%
no	68%	26%	0%	49%
in corso di costruzione	2%	3%	0%	2%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.12 - Visite a clienti

n° medio visite annue a clienti	P	M	G	tot
	5.3	3.6	5.0	4.6

Tab. B.13 - Dotazione DB clienti per classe dimensionale

DOTAZIONE DI UN DB CLIENTI	P	M	G	tot
sì	89%	91%	100%	90%
no	11%	9%	0%	10%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.14 - Suo impiego per analisi portaf. clienti per classe dimensionale

IMPIEGO DB PER ANALISI PORTAF. CLIENTI	P	M	G	tot
sì	78%	83%	100%	81%
no	22%	17%	0%	19%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.15 - Ambito territoriale (peso medio) nel campione e nelle classi di broker

AMBITO TERRITORIALE (PESO MEDIO)	P	M	G	tot
regionale	74%	66%	38%	70%
nazionale	24%	32%	35%	27%
internazionale	2%	2%	27%	2%

Tab. B.16 - LPS

LPS	P	M	G	tot
sì	11%	39%	40%	28%
no	89%	61%	60%	72%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.17 - Ripartizione media (dir. gen./agenti) portaf. nel campione e nelle classi di broker

PORTAFOGLIO (% MEDIA)	P	M	G	tot
centrale	58%	69%	94%	63%
agenti	42%	31%	6%	37%

Tab. B.18 - Distribuzione del campione e delle classi di broker secondo le compagnie partner

COMPAGNIE PARTNER	P	M	G	tot
generali	42%	70%	100%	60%
sai	35%	39%	32%	37%
ina	27%	32%	100%	33%
ras	24%	37%	37%	31%
toro	24%	30%	0%	26%
zurigo	20%	16%	37%	18%
la fondiaria	23%	13%	32%	18%
cigna	14%	17%	0%	15%
maa	12%	16%	0%	14%
lloyd 1885	10%	17%	0%	13%
altro	14%	10%	32%	13%
reale mutua	18%	9%	0%	12%
royal sun	13%	12%	0%	12%
winterthur	15%	9%	0%	11%
commercial	12%	10%	0%	11%
unipol	12%	10%	0%	10%

Tab. B.19 - Distribuzione del campione e delle classi di broker secondo le compagnie partner

COMPAGNIE PARTNER	P	M	G	tot
generali	42%	70%	100%	60%
sai	35%	39%	32%	37%
ina	27%	32%	100%	33%
ras	24%	37%	37%	31%
toro	24%	30%	0%	26%
zurigo	20%	16%	37%	18%
la fondiaria	23%	13%	32%	18%
cigna	14%	17%	0%	15%
maa	12%	16%	0%	14%
lloyd 1885	10%	17%	0%	13%
altro	14%	10%	32%	13%
real mutua	18%	9%	0%	12%
royal sun	13%	12%	0%	12%
winterthur	15%	9%	0%	11%
commercial	12%	10%	0%	11%
unipol	12%	10%	0%	10%
milano	10%	11%	0%	10%
axa	12%	6%	32%	9%
sasa	8%	11%	0%	9%
meie	9%	6%	0%	7%
cattolica	3%	7%	32%	6%
gerling	5%	7%	0%	6%
aig	3%	5%	37%	5%
alliance	6%	3%	0%	5%
royal insurance	6%	3%	0%	4%
chubb	3%	5%	0%	4%
siat	6%	3%	0%	4%
nuova tirrena	6%	1%	0%	3%
lloyd adriatico	5%	2%	0%	3%
lloyd italico	5%	2%	0%	3%
piemontese	4%	2%	0%	2%
austria	4%	2%	0%	2%
gan	3%	1%	0%	2%
helvetia	1%	3%	0%	2%
la previdente	0%	4%	0%	2%
giuliana	1%	3%	0%	2%
sic	3%	2%	0%	2%
ums	1%	3%	0%	2%
assedile	3%	1%	0%	2%
limmat	2%	2%	0%	2%
navale	2%	2%	0%	2%
universo	1%	0%	32%	2%
sigma	2%	2%	0%	2%
fata	2%	1%	0%	2%
liguria	4%	0%	0%	2%
augusta	3%	0%	0%	1%
levante	1%	2%	0%	1%
gass	0%	2%	0%	1%
bnc	1%	2%	0%	1%
risparmio	1%	1%	0%	1%
lloyd nazionale	0%	2%	0%	1%
italiana	2%	0%	0%	1%
lavoro e sicurtà	0%	1%	0%	1%
agf	2%	0%	0%	1%
uca	2%	0%	0%	1%
alleanza	1%	0%	0%	0%
sapa	1%	0%	0%	0%
duomo	1%	0%	0%	0%
nazionale	1%	0%	0%	0%
itas	1%	0%	0%	0%
<b>totale</b>	<b>42%</b>	<b>54%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.20 - Composizione media portaf. clienti nel campione e nelle classi di broker

CLIENTI (% media)	P	M	G	tot
grandi aziende	8%	12%	26%	10%
medie aziende	30%	36%	17%	33%
piccole aziende	22%	15%	24%	19%
banche	1%	6%	9%	3%
pa	11%	8%	12%	10%
pers. fisiche	27%	23%	13%	25%

Tab. B.21 - Peso medio rami nel campione e nelle classi di broker

PESO RAMI (% MEDIA)	P	M	G	tot
vita	20%	16%	7%	18%
danni	79%	84%	94%	82%

Tab. B.22 - Distribuzione secondo i segmenti di prodotto

PESO RAMI SPECIFICI	P	M	G	tot
rischi industriali	25%	33%	33%	28%
rc generale	25%	19%	0%	22%
rca	16%	14%	0%	15%
rischi ordinari	10%	10%	0%	10%
trasporti	9%	5%	33%	8%
infortuni	6%	6%	33%	7%
credito e cauzione	5%	3%	0%	4%
furti	2%	3%	0%	2%
rischi tecnologici	0%	4%	0%	2%
malattie	2%	1%	0%	2%
corpi	0%	1%	0%	1%
globali	1%	0%	0%	1%
altro	1%	0%	0%	1%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.22.1- Distribuzione del campione e delle classi di broker secondo i segmenti di prodotto

1° RAMO	P	M	G	tot
rischi industriali	23%	29%	33%	27%
rc generale	23%	21%	0%	21%
rca	17%	15%	0%	15%
rischi ordinari	11%	13%	0%	11%
trasporti	9%	5%	33%	8%
infortuni	6%	5%	33%	7%
credito e cauzione	6%	3%	0%	4%
rischi tecnologici	0%	5%	0%	3%
furti	2%	2%	0%	2%
malattie	2%	2%	0%	2%
corpi	0%	2%	0%	1%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.22.2 - Distribuzione del campione e delle classi di broker secondo i segmenti di prodotto

2° RAMO	P	M	G	tot
rc generale	19%	27%	33%	24%
rischi ordinari	17%	18%	0%	16%
rischi industriali	17%	15%	0%	15%
infortuni	17%	6%	0%	10%
rca	8%	10%	0%	9%
trasporti	6%	8%	0%	7%
corpi	4%	2%	33%	4%
credito e cauzione	2%	6%	0%	4%
malattie	4%	2%	33%	4%
furti	4%	3%	0%	3%
rischi tecnologici	2%	2%	0%	2%
altro	0%	2%	0%	1%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.22.3 - Distribuzione del campione e delle classi di broker secondo i segmenti di prodotto

3° RAMO	P	M	G	tot
rca	26%	17%	33%	21%
infortuni	11%	23%	33%	19%
rc generale	15%	18%	0%	16%
trasporti	9%	10%	0%	9%
credito e cauzione	11%	7%	0%	8%
rischi industriali	7%	5%	33%	7%
rischi ordinari	9%	5%	0%	6%
malattie	7%	5%	0%	5%
rischi tecnologici	4%	2%	0%	3%
altro	0%	5%	0%	3%
furti	2%	2%	0%	2%
vita	0%	2%	0%	1%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.23 - Distribuzione del campione e delle classi di broker secondo qualità prodotti per imprese

QUALITA' PDTO IMPRESE	P	M	G	tot
gravemente insufficiente	5%	5%	0%	5%
scarsa	19%	18%	33%	19%
media	51%	50%	33%	51%
buona	21%	26%	33%	23%
ottima	4%	1%	0%	3%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.24 - Distribuzione del campione e delle classi di broker secondo qualità prodotti per persone fisiche

QUALITA' PDTO PERSONE	P	M	G	tot
gravemente insufficiente	2%	8%	0%	4%
scarsa	20%	24%	33%	22%
media	45%	30%	67%	39%
buona	31%	38%	0%	34%
ottima	2%	0%	0%	1%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.25 - Voto medio qualità prodotti

VOTO MEDIO (1=insuff./5=ottima)	P	M	G	tot
prodotto per imprese	3.0	3.0	2.9	3.0
prodotto per persone fisiche	3.1	2.9	2.7	3.0

Tab. B.26 - Composizione media ricavi nel campione nelle classi di broker

COMPOSIZIONE RICAVI (% MEDIA)	P	M	G	tot
peso ricavi da provvigioni	94%	95%	99%	95%
peso ricavi da consulenza	6%	5%	1%	5%

Tab. B.27 - Composizione media ricavi attesa nel campione nelle classi di broker

COMPOSIZIONE RICAVI (% MEDIA)	P	M	G	tot
peso ricavi da provvigioni a tre anni	88%	90%	96%	89%
peso ricavi da consulenza a tre anni	12%	10%	4%	11%

Tab. B.28 - Distribuzione del campione e delle classi di broker secondo attese andamento ramo danni

ATTESE ANDAMENTO RAMO DANNI	P	M	G	tot
in leggero calo	7%	4%	0%	5%
stabile	28%	28%	33%	28%
in crescita moderata	60%	64%	33%	61%
in forte crescita	5%	4%	33%	5%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.29 - Distribuzione del campione e delle classi di broker secondo attese andamento ramo vita

ATTESE ANDAMENTO RAMO VITA	P	M	G	tot
in forte calo	1%	1%	0%	1%
in leggero calo	5%	0%	0%	3%
stabile	6%	4%	0%	5%
in crescita moderata	37%	26%	33%	32%
in forte crescita	51%	69%	67%	59%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. B.30 - Aspettativa media trend rami

VOTO MEDIO (1=in forte calo/5=in forte crescita)	P	M	G	tot
ramo danni	3.6	3.7	3.9	3.7
ramo vita	4.3	4.6	4.7	4.5

Tab. C.1 - Distribuzione delle classi di broker secondo anz. ass. e anz. come broker

ANNI SETTORE ASSICURATIVO	non più di 3 anni	da 4 a 10 anni	oltre 10 anni	totale
<b>P</b> non più di 5 anni	22%	4%	0%	6%
da 5 a 10 anni	11%	24%	0%	15%
da 10 a 20 anni	44%	32%	23%	32%
oltre 20 anni	22%	40%	77%	47%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>M</b> non più di 5 anni	25%	3%	0%	3%
da 5 a 10 anni	25%	24%	0%	15%
da 10 a 20 anni	50%	32%	13%	26%
oltre 20 anni	0%	41%	88%	56%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>G</b> non più di 5 anni	100%	0%	0%	40%
da 5 a 10 anni	0%	0%	0%	0%
da 10 a 20 anni	0%	0%	0%	0%
oltre 20 anni	0%	0%	100%	60%
<b>totale</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tab. C.2 - Distribuzione e anzianità media dei soggetti nati come broker

BROKER CON DIVARIO NULLO	P	M	G	totale
peso delle varie classi	33%	54%	13%	100%
% nella classe e sul totale	17%	20%	63%	20%
anzianità media	12	14	18	14

Tab. C.3 - Peso % medio attività con ambito internazionale nelle classi di anzianità

ANZIANITA' COME BROKER	P	M	G	totale
fino a 3 anni	1%	0%	0%	0%
da 4 a 10 anni	0%	0%	2%	1%
oltre 10 anni	5%	3%	40%	7%
<b>totale</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>27%</b>	<b>3%</b>

Tab. C.4 - Composizione media ricavi attesa nelle classi di anzianità

ANZIAN. BROKER	COMPOSIZIONE RICAVI ATTUALE E PREVISTA	P	M	G	totale
fino a 3 anni	peso ricavi da provvigioni	96%	89%	100%	94%
	peso ricavi da consulenza	4%	11%	0%	6%
	peso ricavi da prov. a tre anni	86%	81%	100%	85%
	peso ricavi da cons. a tre anni	14%	19%	0%	15%
da 4 a 10 anni	peso ricavi da provvigioni	94%	94%	0%	94%
	peso ricavi da consulenza	6%	6%	0%	6%
	peso ricavi da prov. a tre anni	88%	90%	0%	89%
	peso ricavi da cons. a tre anni	12%	10%	0%	11%
oltre 10 anni	peso ricavi da provvigioni	95%	97%	99%	97%
	peso ricavi da consulenza	5%	3%	1%	3%
	peso ricavi da prov. a tre anni	91%	91%	94%	91%
	peso ricavi da cons. a tre anni	9%	9%	6%	9%
<b>totale</b>	peso ricavi da provvigioni	94%	95%	99%	95%
	peso ricavi da consulenza	6%	5%	1%	5%
	peso ricavi da prov. a tre anni	88%	90%	96%	89%
	peso ricavi da cons. a tre anni	12%	10%	4%	11%

Tab. C.5 - Coefficiente di correlazione di Pearson

TIPO CLIENTE	P		M		G		totale	
	Danni	Vita	Danni	Vita	Danni	Vita	Danni	Vita
grandi aziende	0,06	-0,05	-0,15	0,14	-0,75	-0,63	-0,04	0,07
medie aziende	-0,08	-0,03	-0,18	-0,07	-0,08	-0,99	-0,13	-0,06
piccole aziende	0,02	0,21	0,04	-0,03	0,93	0,33	0,07	0,09
banche	0,08	0,05	0,43	0,21	-0,88	0,52	0,25	0,19
P.A.	-0,06	0,08	0,21	-0,12	0,21	0,97	0,07	-0,01
persone fisiche	0,07	-0,18	-0,11	-0,04	-0,99	-0,13	-0,05	-0,13

Tab. C.5 - Coefficiente di correlazione di Pearson - attese rami

TIPO CLIENTE	Danni	Vita
grandi aziende	-0,04	0,07
medie aziende	-0,13	-0,06
piccole aziende	0,07	0,09
banche	0,25	0,19
persone fisiche	-0,05	-0,13

VARIABILI	P		M		G		totale	
	Q. Imp	Q. Fam	Q. Imp	Q. Fam	Q. Imp	Q. Fam	Q. Imp	Q. Fam
anz. settore	0,08	0,01	-0,24	-0,17	-0,04	-0,46	-0,09	-0,12
anz. broker	0,03	0,04	-0,12	-0,04	0,21	-0,67	-0,04	-0,07
grandi aziende	0,26	0,19	-0,06	0,05	0,15	-0,63	0,07	0,07
medie aziende	-0,16	-0,11	0,12	0,08	0,80	-0,99	0,02	-0,01
piccole aziende	-0,11	-0,01	-0,16	0,09	0,19	0,33	-0,11	0,07
P.A.	-0,09	-0,13	0,08	0,06	-0,72	0,97	-0,01	-0,01
persone fisiche	0,15	0,10	0,00	-0,16	-0,39	-0,13	0,07	-0,03

Tab. C.6 - Coefficiente di correlazione di Pearson - qualità prodotti

VARIABILI	totale	
	Q. Imp	Q. Fam
anz. settore	-0,09	-0,12
anz. broker	-0,04	-0,07
grandi aziende	0,07	0,07
medie aziende	0,02	-0,01
piccole aziende	-0,11	0,07
banche	-0,09	-0,16
P.A.	-0,01	-0,01
persone fisiche	0,07	-0,03

VARIABILI	Prev. consul
peso consul ora	0,6

progetto grafico: consorzio vertice - roma  
stampa: litostampa 3b - spoletto

finito di stampare nel mese di marzo 2001