

ASSICURA

strategie - marketing - tecnologie e organizzazione per il mondo assicurativo

145

Giugno 2012

Claudio Andreani
direttore generale
di Sace BT

**Proteggere il
credito italiano**

Speciale Outsourcing

L'outsourcing assicurativo
rinnova il suo modello

Distribuzione

Una rappresentanza
comune di settore

News

Prende forma il progetto
della Grande Unipol

Unica società tricolore in un mercato popolato di competitor internazionali, Sace BT ha chiuso il 2011 tornando in utile. Ma il 2012 sarà difficile, confessa Claudio Andreani, direttore generale, anche se ci stiamo organizzando per reggere meglio la crisi. Rinnovando i prodotti, qualificando la rete distributiva, lavorando con attenzione sul rischio

Proteggere il credito italiano

“Siamo orgogliosi di essere una società italiana, che si rivolge al mercato italiano e che consolida i suoi risultati all'interno di questo Paese. Certo, questo vuol dire che siamo più esposti al 'rischio Paese' rispetto ai nostri competitor, tutti di matrice internazionale. Ma vuol anche dire che sentiamo forte la vocazione a stare vicino alle imprese italiane”. Claudio Andreani, da luglio 2011 direttore generale di Sace BT, la compagnia che all'interno del grande gruppo Sace assicura il credito delle imprese italiane, sottolinea subito la matrice tricolore della compagnia anche per spiegare le difficoltà del momento.

Imprese di media e piccola dimensione

“Noi siamo particolarmente vicini alle imprese di media e piccola dimensione, spiega Andreani, e proprio queste sono quelle più colpite dalla crisi che stiamo attraversando. Il problema è, come tutti ormai sanno, che le nostre imprese sono sottocapitalizzate, con esposizioni importanti verso il sistema finanziario e un patrimonio modesto. È chiaro che in momenti di stretta creditizia come questo, la debolezza finanziaria pregiudica tutto il funzionamento dell'azienda. Certo, nella crisi c'è anche una componente psicologica importante, che induce molti a rallentare il ritmo del lavoro e degli investimenti in attesa di tempi migliori. Ma dal nostro osservatorio vediamo, purtroppo, che le difficoltà ci sono e sono importanti”.

Nel 2011 si riconquista l'utile di bilancio

Sace BT ha chiuso il 2011 con un bilancio finalmente in positivo dopo due anni difficili. Aveva perso 34 milioni nell'esercizio 2009, altri 4,7 nel 2010 ed è ritornata a un utile modesto nel 2011 con 247 mila nella colonna positiva. Frutto di un lavoro paziente di messa a punto della macchina organizzativa e di un'attenzione più profonda all'assunzione dei rischi. “Nel 2011, afferma Andreani, siamo usciti finalmente dalla fase di start up, visto che la Compagnia, parte del Gruppo Sace, nel corso degli anni aveva finalmente ridefinito con precisione la natura del suo business. Abbiamo visto che è possibile, che ci sono tutte le premesse per lavorare bene fa-

cendo profitto. Certo, oggi, con la situazione nella quale siamo, l'attenzione resta alta. Già lo scorso anno, dopo un primo trimestre positivo, abbiamo iniziato a registrare le prime avvisaglie di un'inversione di tendenza piuttosto preoccupante nei pagamenti delle imprese, che si sta rivelando molto marcata in questo 2012”.

Il credito fa la parte del leone

Sace BT ha chiuso l'esercizio 2011 con una raccolta premi di 106,1 milioni di euro, con un aumento del 12% rispetto all'anno precedente. La compagnia si muove in un ramo di nicchia, l'assicurazione del credito, nel ramo cauzioni e nel ramo “altri danni ai beni”, sostanzialmente costruzioni. La fetta più importante della raccolta deriva dall'assicurazione del credito che pesa per 57,6 milioni (54% del totale) e che nel 2011 è cresciuta del 18,7%. A seguire il ramo cauzioni (31,9 milioni) e il ramo altri danni con 13,7 milioni. Quest'ultimo è anche il ramo che pesa di più nel rallentamento del business, coincidendo praticamente con il settore costruzioni, oggi completamente fermo in Italia, un'attività che coinvolge anche il ramo cauzioni che risente della congiuntura sfavorevole.

Prevale il breve termine

Il credito assicurato è prevalentemente a breve termine: pesa per il 65% ed è uno dei crucci di Andreani, che vede in questa situazione un elemento di debolezza della compagnia perché naturalmente più soggetto agli andamenti della economia. Solo il 35% riguarda invece il credito a medio e lungo termine, settore che Sace BT vorrebbe far crescere sia perché ha un bilancio tecnico positivo, sia perché serve a bilanciare le difficoltà nella copertura dei crediti a breve. “È uno degli elementi cardine del Piano Industriale che stiamo mettendo a punto, anticipa Andreani, e che vedrà la luce a settembre. Un progetto che prenderà ovviamente le mosse dal Piano industriale precedente, ma che dovrà per forza tenere conto della nuova situazione economica del Paese”.

In Italia per tre quarti

Assicurare il credito delle imprese significa infatti, e prima di tutto, legare le proprie sorti a quelle dell'economia reale naziona-

Claudio Andreani

Da luglio 2011 Claudio Andreani è direttore generale di Sace BT, società controllata dal Gruppo Sace specializzata in assicurazione del credito, cauzioni e assicurazione dei rischi della costruzione. Ha maturato un'esperienza pluriennale nel settore assicurativo nei rami credito e cauzione, ricoprendo i ruoli di direttore rischi e informazioni in Euler Hermes e di direttore rischi e informazioni e direttore Business Unit Cauzioni in Atradius.



Impresa e commercio ai primi posti

Esposizione di Sace BT nel ramo credito per settore industriale

Attività manifatturiera	44,6
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	30,8
Altro	10,6
Costruzioni	7,7
Trasporto e logistica	3,9
Servizi alle imprese	2,4

le, soprattutto per un'azienda come Sace BT che concentra la sua attività in Italia. Il 77,7% dei volumi assicurati nel ramo credito nel 2011 erano legati all'Italia, il 17,7% all'area Ocse e il 4,6% all'area non Ocse. È chiaro che le vicende italiane riverberano direttamente sulla raccolta. La compagnia è però anche l'unica a offrire contemporaneamente coperture nei tre rami: credito, cauzioni, rischi tecnologici. La dislocazione geografica del business segue ovviamente la struttura produttiva del Paese: 59% dei premi in Nord Italia, 28% al Centro, 13% al Sud e Isole per un totale di oltre 25.000 clienti e volumi assicurati per 23 miliardi.

Organizzazione ed esperienza internazionale

Nella gestione della compagnia Andreani ritiene di avere portato soprattutto due elementi manageriali forti: "un modello organizzativo, dice, che ci aiuta a conquistare in maniera strutturata i risultati che ci siamo prefissi. Mancava forse una visione più strategica e strutturata della nostra presenza sul mercato, oggi l'abbiamo costruita. Sappiamo dove vogliamo andare e come arrivarci. Anche se ovviamente la variabile mercato è in questo caso determinante. Ma se non hai una rotta rischi di perderti ancora di più quando c'è la bufera".

Il secondo elemento che Andreani reputa di avere portato in dote è la sua esperienza internazionale. La sua carriera si è infatti sviluppata praticamente tutta nel settore della protezione del credito, dopo un avvio in banca. "Sono da 27 anni nel ramo

protezione del credito e negli ultimi anni, con responsabilità via via crescenti, ho lavorato con ottimi risultati in un contesto internazionale, dove ho acquisito metodi di business, stili di gestione, strategie organizzative che credo possano essere utili in momenti come questi". E poi, confessa, "penso di avere portato in azienda un po' di allegria, di quella leggerezza che ci permette di sorridere e di riconquistare energie anche in momenti difficili come questi: è inutile piangersi addosso, meglio spremere le energie sorridendo".

Tre reti distributive

Uno degli elementi fondamentali della presenza della compagnia sul mercato è naturalmente la struttura distributiva, che per quanto riguarda Sace BT presenta alcune caratteristiche peculiari. "La nostra rete distributiva è basata, spiega Andreani, su tre strutture parallele e specializzate. C'è una rete di 54 agenzie direttamente sotto nostro controllo e specializzate nel credito che rappresentano la struttura forte.

A queste si affianca una rete di 135 broker plurimandatari che si occupano prevalentemente del credito a medio e lungo termine, e infine c'è una piccola rete di quattro produttori che lavorano direttamente alle nostre dipendenze e che rappresentano in qualche modo il nostro vivaio di talenti. Questa componente ha raccolto nel 2011 circa il 25% dei premi con ottimi risultati. Il nuovo piano industriale confermerà, credo, que-

Sace BT è l'unica compagnia italiana a offrire contemporaneamente copertura nei tre rami: credito, cauzioni e rischi tecnologici, con una dislocazione geografica che serve oltre 25 mila clienti

Punto di forza di Sace BT è la rete distributiva: 54 agenzie specializzate nel credito costituiscono la struttura forte dell'azienda. A queste si affiancano una rete di 135 broker monomandatari, che si occupano del credito a medio e lungo termine, e 4 produttori che rappresentano il "vivaio" dei talenti

Prevalentemente in Italia

L'attività di Sace BT si sviluppa prevalentemente sul territorio italiano, con un focus particolare sul mondo delle Pmi che rappresentano l'80-90% del totale della raccolta

- **Italia 77,7%**
- **Area Ocse 17,7 %**
- **Area non Ocse 4,6%**

sta impostazione che ci consente di far crescere professionisti di qualità sotto la nostra tutela. L'evoluzione interessante è che quando questi produttori raggiungono una certa dimensione di portafoglio, sentono l'esigenza, professionale ed economica, di diventare indipendenti, di trasformarsi in agenti veri e propri. È un'evoluzione che noi favoriamo e che tra 2011 e 2012 ci ha permesso di aprire nuove filiali a Milano e a Pesaro e di preparare una nuova start up per il 2013. I neoagenti si portano dietro come eredità un portafoglio sano, costruito insieme a noi e assicurano un presidio forte sul territorio. Lasciando spazio, all'interno dell'azienda, per la crescita di altri professionisti".

Clienti preparati

La rete degli agenti e dei broker professionisti ha una tradizione di relazione con l'azienda abbastanza consistente e deriva, in molti casi, dalla fusione e acquisizione nel tempo di diverse realtà assicurative. Il risultato è una squadra competente, fidelizzata e in molti casi anche con energie giovani, spesso di seconda generazione. Il target classico di Sace BT è l'impresa fino a 50 milioni di euro. "È una dimensione abbastanza grande per avere una cultura assicurativa del credito significativa, spiega Andreani, delle problematiche di finanziamento importanti, una cautela consolidata nel mercato e una buona solidità patrimoniale. Anche se naturalmente nel nostro portafoglio abbiamo anche aziende tra i 2 e i 3 milioni di euro di fatturato. Ma in queste realtà è più difficile trovare consapevolezza del nostro ruolo. Non soltanto noi garantiamo al cliente che, qualsiasi cosa accada, ha assicurato il pagamento del suo credito, ma forniamo anche una ulteriore garanzia negli affidamenti che l'azienda chiede alle banche. Un credito assicurato è per la banca un valore importante".

Più difficile per Sace BT entrare nel mondo della grandi aziende dove, a torto o a ragione, si privilegia spesso l'appartenenza dell'assicuratore a un gruppo internazionale. "Ma noi siamo altrettanto

capaci dei nostri competitor di sostenere l'impresa anche nel caso di attività all'estero, spiega Andreani, tuttavia oggi il mercato non ci riconosce ancora questo ruolo. D'altra parte la focalizzazione nel mercato Pmi ci permette di avere una maggiore distribuzione del rischio e di essere meno concentrati. Alla fine può dimostrarsi un vantaggio".

Immagine e innovazione

Sace BT ha, nelle parole di Andreani, una cura addirittura "maniacale" dell'immagine. "Ci teniamo a che il nostro marchio comunichi un senso di ordine, di pulizia e di omogeneità. Per questo tutta la nostra comunicazione si basa su bianco e rosso. È uno stile che trasferiamo anche alle agenzie, in maniera che il cliente che viene da noi si senta, anche sotto questo aspetto, sempre a casa Sace. Dove trova servizio, competenza, professionalità e prodotti".

Importante l'attività di innovazione nei prodotti, che puntano prima di tutto a una maggiore chiarezza nella comunicazione con il cliente. "Vogliamo che i nostri contratti siano chiari, trasparenti, comprensibili anche a chi non è un esperto del settore, perché il cliente comprenda che non ci sono trappole, non ci sono clausole nascoste. Per esempio la nostra polizza più recente, Global 360, è chiara, con contenuti tecnici innovativi e semplice da leggere".

Per il 2012 Andreani prevede un consolidamento dei premi, ma anche un aumento dei sinistri, con un conseguente calo della redditività, come già detto. "Ma vogliamo stare vicini alle aziende nostre clienti e dunque siamo disponibili a valutare, caso per caso, le situazioni negative per capire se si tratta di rinegoziare nuove scadenze, di dilazionare i pagamenti ecc. Lo abbiamo fatto con le realtà coinvolte nel terremoto in Emilia Romagna e siamo pronti a farlo anche in caso di eventi meno catastrofici che coinvolgano le aziende".

Mario Salvatori