

Global Distribution

Trends, Challenges, New Players

José Manuel Fonseca

MDS GROUP CEO

Global Distribution

Trends, Challenges, New Players¹

“The wise man must remember that while he is a descendant of the past, he is a parent of the future.”

Herbert Spencer

Throughout my already long career in the insurance industry, I have witnessed many interesting, challenging, and sometimes perplexing developments in the broking world. I have also heard many stories concerning the potential demise of the insurance broker, the disintermediation of the insurance transaction and even the death of the wholesaler. Online trading, bank assurance, alternative risk transfer solutions and insurers dealing direct have all been named as potential risks to the brokerage activity with the ability to drive brokers out of business. However, and in spite of all prophecies of doom, insurance broking is alive and kicking and due to get livelier.

The one constant in the insurance broking world is change. It is therefore prudent to continually reflect on the forces that are at work within our industry and to identify the new players that are shaping its future.

TRENDS AND CHALLENGES

When considering how the insurance broking industry has been evolving, Charles Darwin and Herbert Spencer, the famous 1800s' naturalists, come to mind. These acclaimed scientists would probably acknowledge that the insurance broker has done nothing more than follow their evolutionary theory of 'natural selection'. They would probably agree that brokers' behaviour in the recent years has continually proved their concept of 'the survival of the fittest', which has probably been the key for the longevity and resilience of this profession. Just like any other species, the insurance broker has struggled to adapt to the environment it is in. And it will continue to do so. The industry's motto certainly seems to be: adapt or decline.

If insurance brokers' ability to keep evolving is beyond question, it is equally important to understand the trends and challenges that have driven this evolution.

Ao longo da minha já longa carreira no setor segurador testemunhei muitos desenvolvimentos interessantes, desafiantes e, por vezes, desconcertantes no mundo da corretagem. Ouvi também muitas histórias acerca do potencial fim do corretor de seguros e da desintermediação no setor. A *bancassurance*, as soluções alternativas de transferência de risco e as seguradoras de direto têm sido apresentadas como riscos potenciais para a atividade de corretagem, capazes de acabar com o seu negócio. No entanto, e apesar de todas as profecias da desgraça, a corretagem de seguros está, hoje, viva, de boa saúde e com tendência para se tornar numa actividade cada vez mais dinâmica e vibrante.

A única característica constante no mundo da corretagem é precisamente a mudança. Neste sentido, é prudente reflectir continuamente sobre as tendências que vão dando forma a este setor, bem como sobre os novos *players* que poderão ter uma palavra a dizer neste aspeto.

TENDÊNCIAS E DESAFIOS

Quando pensamos na evolução do setor da corretagem, vêm-nos à memória Charles Darwin e Herbert Spencer, os famosos naturalistas do século XIX. Estes reputados cientistas provavelmente reconheceriam que o corretor de seguros não fez mais do que seguir a sua teoria evolutiva, baseada no conceito de «seleção natural». Concorhariam que o comportamento dos corretores valida o seu conceito de «sobrevivência dos mais aptos», sendo este provavelmente o fator determinante da longevidade e resiliência desta profissão. Tal como qualquer outra espécie, o corretor de seguros procurou adaptar-se ao ambiente em que está inserido. E continuará a fazê-lo. O lema parece ser: adaptar-se ou definhar.

Se a capacidade dos corretores para continuarem a evoluir é inquestionável, é também importante compreender as tendências e os desafios que têm dado forma a esta evolução.

¹ First presented at the 3rd Asia Insurance Brokers' Summit, in Kuala Lumpur, Malasia, on March 4th 2015

¹ Apresentado pela primeira vez no 3rd Asia Insurance Brokers' Summit em Kuala Lumpur, Malásia, a 4 de março de 2015



José Manuel Fonseca
CEO of MDS Group and Brokerslink

Trend 1: Industry Consolidation, mainly by means of M&A strategies

“Big is beautiful”? As in other industries, this mantra also seems to have been a catalyst in the brokerage sector, starting in the 1990s and still active today.

This driving force has shaped important changes in the industry. Aon is certainly a great example of this trend. Under Pat Ryan’s leadership, it was no secret that the company aimed to be the biggest broker on the planet. Its name alone - Aon is the Irish word for number one – was a rather obvious hint of these ambitions. But Aon was not alone in these aspirations, Marsh McLennan was also expanding. Both companies tried very hard to outdo each other by swallowing up the competition. Other brokers such as Willis and Jardine Lloyd Thompson (JLT) followed suit, as did a number of acquisition hungry US brokers. Names that were rich in history, culturally strong and synonymous with a golden age of insurance

Tendência 1: Consolidação do setor, sobretudo através de estratégias de fusão e aquisição

“Big is beautiful”? Tal como em outros setores, esta parece ter sido uma ideia chave também no setor da corretagem, com início nos anos 90 e ainda válida atualmente.

Este lema conduziu a importantes mudanças no setor. A Aon e a sua estratégia são certamente um ótimo exemplo desta tendência. Sob a liderança de Pat Ryan, a empresa ambicionava ser o maior corretor do mundo. Só o nome — *Aon* é a palavra irlandesa para “número um” — era desde logo um indício claro desta ambição. Mas a Aon não estava sozinha nesta aventura: a Marsh McLennan estava também em expansão. A competição entre ambas era feroz, tentando cada uma delas impor-se via aquisição de concorrentes. Este era um movimento generalizado, com a Willis e a Jardine Lloyd Thompson (JLT) a seguir o mesmo caminho, assim como alguns corretores norte-americanos, sedentos de aquisições.

broking were consumed at an alarming rate. Sedgwick, Alexander & Alexander, Bain Hogg, Jenner Fenton Slade, Johnson & Higgins, Acordia, CT Bowring, FS James, Benfield Group, Lloyd Thompson, Alexander Forbes, Corroon & Black, HSBC, Heath Lambert, and many more were victims of this merger & acquisition frenzy. Between July 1996 and 1997, five of the world's top 20 brokers were swallowed up. This statistic is self-explanatory.

These acquisitions had also international ramifications. Well-known local broking groups from Asia to Latin America, Canada and Australia also fell under the banner of the top four largest international brokers.

This trend towards market consolidation remains quite strong today. Consider for instance, the latest moves by AJ Gallagher. Although the company is well-known for having made multiple smaller acquisitions in the past, their M&A strategy clearly intensified in 2013/2014. During this period significantly larger acquisitions took place. Bollinger in the US, Noraxis in Canada, Westfarmers in Australia and the Oval and Giles entities in the UK were acquisitions of particular note. In 2013 alone AJ Gallagher acquired \$190M of new revenue through international expansion. This strategy meant the broker not only grew significantly in terms of size, but also expanded in geographical terms. In a sense, AJ Gallagher joined the big three (AON, Willis, Marsh), copying in many ways their operational models. A new player was born.

Other new kids on the block also emerged such as Hub International. They were able to rapidly assume significant positions in the US and Canada markets, mainly by pursuing aggressive acquisition strategies.

Figures clearly confirm this trend: the revenue generated by the world's 10 largest brokers increased from \$20 billion in 2002 to \$38.7 billion in 2014 – an unequivocal sign of market consolidation and of a major shift in the balance of power.

When considering rankings, the impact of this trend is even more evident:

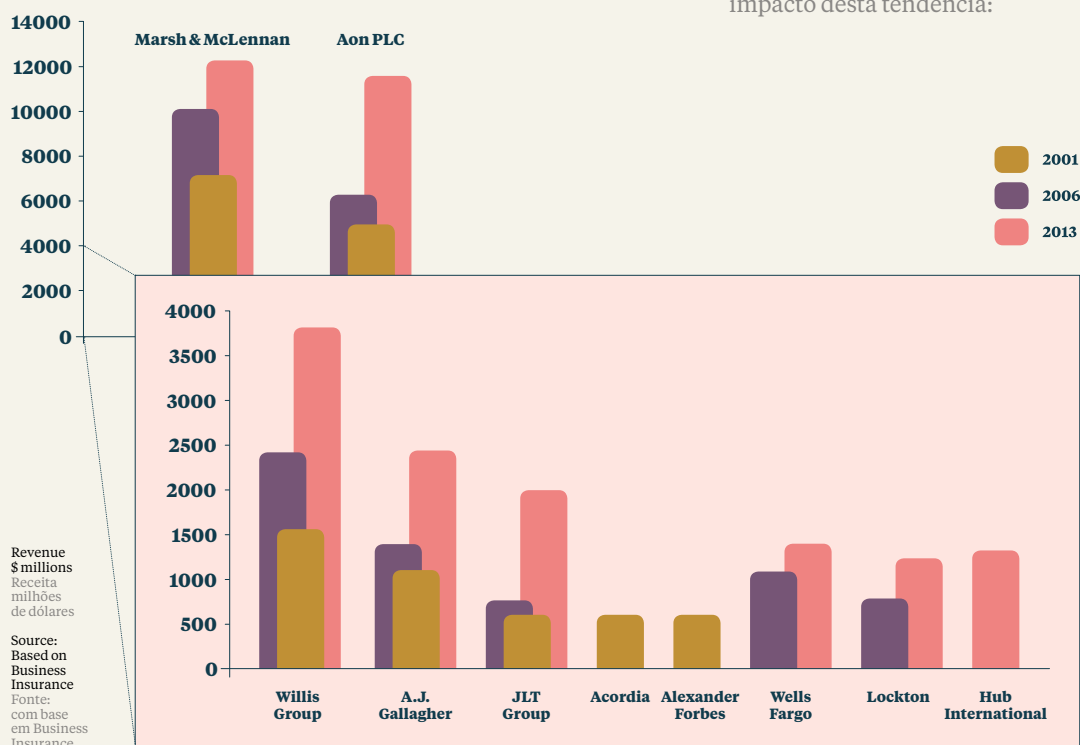


Figure 1 Top 10 brokers by Revenue Dez maiores corretoras por receita

Nomes ricos em história, culturalmente fortes e representantes da era dourada da corretagem de seguros foram «engolidos» a um ritmo assustador. Sedgwick, Alexander & Alexander, Bain Hogg, Jenner Fenton Slade, Johnson & Higgins, Acordia, CT Bowring, FS James, Benfield Group, Lloyd Thompson, Alexander Forbes, Corroon & Black, HSBC, Heath Lambert e muitos outros foram vítimas desta vaga de fusões e aquisições. Entre julho de 1996 e 1997, cinco dos 20 maiores corretores do mundo foram absorvidos. Os números falam por si.

Estas aquisições tiveram também ramificações internacionais. Corretores regionais bem conhecidos da Ásia, América Latina, Canadá e Austrália foram também absorvidos pelos maiores corretores internacionais.

Esta tendência no sentido da consolidação é ainda hoje forte. Veja-se, por exemplo, as últimas movimentações da AJ Gallagher. Embora fosse já conhecida por ter efetuado muitas aquisições de menor dimensão no passado, a sua estratégia de fusões e aquisições intensificou-se claramente em 2013/2014, com operações significativamente maiores. As aquisições da Bollinger Inc. nos EUA, da Noraxis no Canadá, da Westfarmers Ltd. na Austrália e das The Oval e Giles no Reino Unido, merecem destaque. Só em 2013, a AJ Gallagher conseguiu um acréscimo de 190 milhões de dólares em receita fruto da sua expansão internacional. Com esta estratégia, o corretor cresceu não só em dimensão, como também alargou significativamente o seu alcance geográfico. Em certo sentido, a AJ Gallagher juntou-se aos três grandes (AON, Willis, Marsh), replicando o seu modelo de negócio. Nasceu um novo *player*.

Surgiram novos atores, como a Hub International, que conseguiram rapidamente assumir posições significativas nos mercados dos EUA e do Canadá, sobretudo através de estratégias de aquisição agressivas.

Os números confirmam claramente esta tendência: as receitas geradas pelos *brokers* do Top 10 mundial aumentaram de 20 mil milhões de dólares em 2002 para 38,7 mil milhões em 2014 — um sinal inequívoco de consolidação do mercado e de uma mudança substancial no equilíbrio de poder.

A evolução dos rankings da corretagem mostra de forma clara o impacto desta tendência:

On the one hand, it is quite obvious that the top 10 brokers write an increasing amount of premiums leading to control of a larger proportion of revenue. On the other, it is crystal clear that they have become even larger throughout the years. Furthermore, instead of the traditional Big 3, extensive market shares are now controlled by the Big 4, if including AJ Gallagher, or even by the Big 5, if considering Jardine Lloyd Thompson.

Combined these evolutions reflect an unequivocal change in the overall market structure, with significant shifting of balances of power.

The overall consequences of this consolidation trend are greater shareholder value, critical mass and higher company valuations. More importantly, the main consequence for buyers is undoubtedly less choice. This is a major challenge facing the broking industry. As market players continue to merge and acquire to achieve critical mass, clients ultimately lose out as there are fewer options to choose from when appointing a new broker. Is this trend limiting customers' choices in such a way that it practically means condemning them to work with the Big 3, 4 or 5 or are there significant alternatives? Mega brokers would probably counter argue with their ability to use their premium muscle and size to get the best deal for their clients. Even if this argument might, on the face of it, seem to be valid, in practice it deserves a closer scrutiny especially at local office level.

Even insurers, who rely on brokers for their product distribution, are often heard lamenting the fact that the top 3 brokers in particular control too much of the world's premium volumes. During the 2014 Brokerslink annual conference held in Venice, Mike McGavick, CEO of XL Caitlin, recognised as much. Brokers' consolidation was clearly pinpointed as an important threat among the five main trends of the insurance landscape he identified. This may be one of the reasons why we have witnessed an increasing proximity between large underwriting groups and independent and niche brokers. These relationships are being nurtured by the underwriters to help to reduce their reliance on the larger brokers.

Trend 2: Higher levels of integration

Higher levels of horizontal integration have also become increasingly common in the broking industry. Where once employee benefit consulting, risk engineering services, risk management and indeed underwriting were offered by different organisations, the concept of the 'one stop shop' is now firmly part of the evolutionary process. This means that brokers have been investing strongly in bringing together and deploying a wide range of skills sets, which allows them to provide clients with integrated and complementary solutions.

Again it can be questioned whether this approach is better for the client. While it is beyond dispute that this approach can provide economies of scale and scope for market players, when taking the clients' side it can be argued that they would benefit from being offered a choice of independent specialist service providers, separate from the insurance purchasing transaction. Reinsurance broking and employee benefits areas can provide interesting examples where independence can be an issue. It is difficult not to imagine potential conflicts of interests in the value chain where there is commonality of providers.

Por um lado, é absolutamente óbvio que os dez maiores corretores intermedeiam um volume crescente de prémios, controlando uma proporção crescente das receitas. Por outro, é também claro que estes *brokers* foram-se tornando cada vez maiores. Adicionalmente, em vez dos tradicionais Big 3, uma parte significativa do mercado é agora controlada pelos Big 4, considerando a AJ Gallagher, ou até pelos Big 5, se se tiver em conta a Jardine Lloyd Thompson.

Em suma, tomadas em conjunto, estas evoluções refletem uma mudança inequívoca na estrutura de mercado, com alterações nos equilíbrios de poder.

As consequências óbvias desta consolidação são um maior valor para os acionistas, uma massa crítica superior e avaliações mais altas das empresas. Mas para os compradores a maior consequência é, sem dúvida, uma menor capacidade de escolha. As estratégias de fusão e aquisição acabam por reduzir o número de opções à disposição dos clientes na hora de escolher um novo corretor. Estará esta tendência a limitar as escolhas dos consumidores de tal forma que os força a trabalhar com os corretores do Top3, 4 ou 5? Ou existirão alternativas significativas nesta matéria? Os mega-corretores provavelmente contra-argumentariam com a capacidade de usar a sua dimensão e controlo sobre grandes volumes de prémios para conseguir as melhores condições para os seus clientes. Mesmo que este argumento pareça, à partida, válido, na prática deve ser repensado com cuidado, principalmente quando se considera o nível do escritório local.

Até os seguradores, que recorrem aos corretores para distribuir os seus produtos, lamentam frequentemente o facto dos três maiores *brokers* controlarem uma parcela excessivamente grande do volume de prémios mundial. No decurso da conferência anual da Brokerslink, que teve lugar em Veneza, em Outubro de 2014, Mike McGavick, CEO da XL Caitlin, reconheceu isto mesmo. A consolidação do mercado da corretagem foi claramente identificada por McGavick entre as cinco tendências mais marcantes no panorama segurador mundial. Esta pode ser uma das razões pelas quais se tem vindo a assistir a uma proximidade crescente entre os principais grupos seguradores e corretores independentes e de nicho. Estas relações são ativamente promovidas pelas seguradoras por forma a reduzir a sua dependência face aos mega-brokers.

Tendência 2: Níveis crescentes de integração

Níveis crescentes de integração horizontal são cada vez mais frequentes no setor. Enquanto, no passado, os serviços de consultoria em Employee Benefits, engenharia de risco, gestão de risco e, claro, corretagem de seguros eram oferecidos por organizações diferentes, atualmente o conceito de «one stop shop» está firmemente implantado no processo evolutivo do setor. Tal significa que os corretores têm vindo a investir fortemente no desenvolvimento de um leque alargado de competências, que lhes permite proporcionar aos seus clientes soluções integradas e complementares. Também neste caso se levanta a questão de saber se esta tendência é favorável ao cliente. Assumindo a perspetiva dos players a atuar no mercado, a geração de economias de escala e de gama é incontestável. No entanto, do ponto de vista do cliente, é possível argumentar que para este seria benéfico ter à sua disposição um conjunto de fornecedores de serviços especializados independentes, autónomos da componente transaccional. O resseguro e os

This trend also contributes to market consolidation as brokers become larger also by integrating other risk related activities.

Trend 3: Globalization

In a similar line of reasoning, globalization emerges yet again as a major trend in the brokerage industry. Its impact on market consolidation is clear.

Globalization has meant that insurance buying corporations have developed and expanded their own global operational footprint with many European, Latin American and Asian companies becoming multinationals in their own right. As economies became more integrated and higher levels of interdependence became the norm, the needs and expectations of these companies also evolved. Insurance-wise, clients started to need to manage their insurance programmes over multi-jurisdictions and territories, and expected their insurance intermediary to be able to respond. In this context, the broking industry had to follow suit and extend its geographical reach. Yet again the need to adapt to trends and expectations fuelled brokers' desires to be close to the action. 'Think global-act local', the *glocal* approach, and many other trite phrases became common.

This trend becomes self-evident when considering the proportion of some brokers' revenues that comes from international markets. In some cases the percentage is absolutely staggering as portrayed in the table below:

employee benefits constituem bons exemplos de áreas nas quais a independência pode ser uma questão relevante. É difícil não imaginar potenciais conflitos de interesses em situações em que algumas destas actividades da cadeia de valor são fornecidas pelo mesmo prestador de serviços.

Esta tendência contribui igualmente para a consolidação do mercado, já que os corretores assumem uma dimensão cada vez maior pela integração de outras actividades relacionadas com risco.

Tendência 3: Globalização

A globalização surge também como uma grande tendência no setor da corretagem. O seu impacto na consolidação do mercado é evidente.

Fruto da globalização, muitas empresas expandiram as suas operações além fronteiras, tornando-se multinacionais por direito próprio. À medida que as economias se tornavam cada vez mais integradas e interdependentes, as suas necessidades e expectativas evoluíram também. No que respeita aos seguros, os clientes começavam a sentir a necessidade de gerir os seus programas de seguros em diferentes jurisdições, esperando que os seus corretores fossem capazes de dar resposta a estes objetivos. Neste contexto, o setor da corretagem teve que acompanhar esta tendência, alargando também o seu alcance geográfico. Mais uma vez, a necessidade de adaptação a novas tendências alimentou o desejo dos corretores estarem mais perto da ação. «Pensar global — agir local», a abordagem 'glocal', e outras frases feitas tornaram-se comuns.

Esta tendência é evidente quando se considera o peso das receitas internacionais de alguns *brokers*. Em alguns casos, esta percentagem é enorme, como se verifica no quadro abaixo:

Rank	Company	2013
1	Willis Group Holdings	90%
2	Howden Broking Group	80%
3	Jardine Lloyd Thompson	78%
4	RKH Group	74%
5	MDS	73%
6	Miller Insurance services	70%
7	Marsh & McLennan	60%
8	Aon	59%
9	BPL Global	50%
10	Groupe SFS	40%

Table 1 Top 10 brokers by proportion of commercial non-life broking revenue due to international markets
Dez maiores corretoras por proporção de receitas comerciais não-vida provenientes de mercados internacionais

Source:
Finaccord
- Market
Report, 2014

© Mariana Rfo





Trend 4: **Emergence of new Insurance Hubs**

One of the side effects of globalization and of the extended reach of insurers, brokers and insurance buyers is the emergence of new insurance hubs.

In Asia, for instance, Singapore has become a hub for insurance in the region and similarly Miami has taken a dominant position for Latin America. Brokers and underwriters are setting up operations in these hubs to not only ensure they gain access to the premiums emanating from these territories, but also to guarantee close proximity to their clients. This underlying principle will continue to fuel the growth of broking investment in emerging markets.

Furthermore, this trend poses yet another thought provoking challenge. Where previously London and the Lloyd's market as an example used to enjoy a significant inflow of premiums from international markets, underwriters and brokers are now using these emerging hubs more and more. As the likes of Mexico, China, Brazil and India expand their market capabilities locally this trend will continue or indeed gain momentum. Is this the start of the end of the London wholesale market? Perhaps the London wholesale market also needs to consolidate to achieve growth targets?

This rationale may be behind the M&A trend that is sweeping London at the moment. Paradigmatic examples of this evolution are the recent purchase of Miller by Willis and the coming together of two large independent brokers: RK Harrison & Hyperion/Howden group. This follows hot on the heels of Cooper Gay Swett & Crawford purchase of NMB. As a consequence, choice for the ultimate buyer and also for retail brokers seeking specialist broking support in the London market seems to shrink once more.

But, interestingly, these transactions may have yet another consequence, which entails a shift in the balance of power and structure of the markets. Overseas retail brokers accessing wholesale support in London face a key decision concerning the choice of the partner to use. Recent changes have made this decision rather more complex. Some of the independent providers to whom brokers could resort may now be owned by competitors in

Tendência 4: **Emergência de novos Hubs**

Um dos efeitos colaterais desta globalização e da expansão geográfica de seguradoras, corretores e clientes foi a emergência de novos hubs de seguros.

Na Ásia, por exemplo, Singapura tornou-se um importante hub para a região, da mesma forma que Miami assumiu uma posição dominante para a América Latina. Corretores e seguradoras estão a estabelecer-se também nestes novos mercados, tentando assegurar não só o acesso aos prémios aí gerados, como também garantir uma maior proximidade aos clientes. Este princípio continuará a alimentar o crescimento do investimento dos brokers em mercados emergentes.

Adicionalmente, esta tendência coloca um outro desafio interessante. Enquanto anteriormente Londres e o mercado do Lloyd's, por exemplo, atraíam montantes significativos de prémios dos mercados internacionais, actualmente seguradoras e corretores recorrem cada vez mais aos referidos mercados emergentes. A contínua expansão da capacidade dos mercados locais de países como o México, a China, o Brasil e a Índia, por exemplo, contribuirá para o reforço desta tendência. Será este o princípio do fim do mercado grossista de Londres? Precisar-se-á este mercado de se consolidar também para atingir os objectivos de crescimento?

Este raciocínio poderá justificar a vaga de fusões e aquisições que está actualmente a varrer Londres. Exemplos paradigmáticos desta tendência são a recente compra da Miller pela Willis e também a união de dois grandes corretores independentes — a RK Harrison e a Hyperion/grupo Howden. Estas operações seguiram-se à compra da NMB por parte da Cooper Gay Swett & Crawford. Como consequência, a capacidade de escolha quer do cliente final, quer do corretor retalhista que procura apoio especializado no mercado de Londres, parece voltar a reduzir-se.

No entanto, é muito interessante notar que estas transações poderão ter ainda uma outra consequência, que implica uma alteração no equilíbrio de poder e na estrutura dos mercados. Aos corretores estrangeiros que procuram apoio grossista em Londres

their local markets. The best example is, perhaps, Miller Insurance in London and Willis. Does Willis ownership of Miller impact on partner selection decisions? Food for thought.

The drive for a global footprint can have a similar effect. Take JLT as a case in point which, in addition to buying operations in India and Turkey recently, launched a new operation in the USA. Would retail brokers in the US that currently place business into the JLT wholesale operations in London continue to do so, when JLT is now competing on their doorstep? It is interesting that JLT unlike Willis, has chosen the present moment to merge its wholesale arm Lloyd & Partners back into the group under the JLT banner. This may be a riskier decision, particularly given the context.

Nevertheless, at present and in terms of direct commercial insurance premium, London is approximately 4 times bigger than Bermuda, 11 times bigger than Zurich and 15 times bigger than Singapore. In this context, London's demise may not be such a pressing issue.

The brokerage industry is, without a doubt, living most interesting and dynamic times. New challenges for clients, insurers and brokers themselves will certainly emerge from the ever growing level of market consolidation, fuelled not only by a M&A frenzy, but also by globalization and the integration of risk related activities. The balance of power and the structure of the markets are changing requiring not only an acute awareness of the industry, but also continuous attention to new trends and players that may emerge.

GLOBAL NETWORKS AN IMPORTANT PLAYER

Broker networks are important players in insurance distribution in general, and in the brokerage industry in particular.

While M&A had a strong impact in the market, many broking companies were not 'consumed' by the larger predators. Even so, they still had to answer to the same market challenges and were left to find alternative solutions. Many opted for seeking out relationships with likeminded broking firms in cross border collaborative networks. Rather than trying to replicate the acquisitive nature of the larger brokers by owning entities in foreign jurisdictions, many sought to create or integrate partner networks.

As M&A continued to take their toll, the number of networks grew until there were so many that it became almost an industry in itself. WBN, Unison Brokers, Wells Fargo, Globex, Alinter, Uniba, Assurex, AESIS, Lockton, EOS Risk, and Brokerslink are good examples.

However, not all of them survived over the years. Some were either closed down or acquired. Recent casualties include WFGBN, EOS, E-QUA and AESIS.

But why join a network in the first place?

Most of the times, joining a network was seen as a defensive mechanism to counter the argument that many multinational insurance clients used when tendering their business – brokers' inability to answer clients international needs and expectations simply because they were not directly present in the required territories.

This argument played firmly into the hands of the large global brokers, who in response also created their own self-labelled networks to try to demonstrate to their clients that they could

cabe uma decisão crucial: a escolha de um parceiro local. Mudanças recentes tornaram esta decisão ainda mais complexa — alguns dos fornecedores independentes a quem estes corretores poderiam recorrer, podem ser agora seus concorrentes nos mercados locais. O melhor exemplo é, talvez, a Miller Insurance em Londres e a Willis. Será que o facto de a Willis ser detentora da Miller afeta a escolha desta como parceira? Matéria para reflexão.

A procura de uma base global de atuação pode ter um efeito semelhante. Veja-se, a título de exemplo, o caso da JLT, que, para além de ter adquirido operações na Índia e na Turquia recentemente, lançou também uma nova operação nos EUA. Irão os corretores retalhistas americanos, que atualmente colocam negócio na operação grossista da JLT em Londres, continuar a fazê-lo, agora que a JLT concorre com eles no seu próprio mercado? É curioso notar que a JLT, ao contrário da Willis, escolheu o momento atual para fundir o seu ramo grossista Lloyd & Partners no grupo JLT, sob esta insígnia. Esta poderá ser uma decisão arriscada, principalmente no contexto atual.

Não obstante, atualmente, e em volume de prémios, Londres é aproximadamente 4 vezes maior do que as Bermudas, 11 vezes maior do que Zurique e 15 vezes maior do que Singapura. Neste sentido, as dificuldades do mercado londrino poderão não ser muito prementes.

Em síntese, o setor da corretagem está, sem sombra de dúvida, a viver tempos muito interessantes e dinâmicos. Novos desafios surgirão certamente para clientes, seguradoras e para os próprios corretores fruto do nível crescente de consolidação do mercado, e impulsionados não só pela vaga de fusões e aquisições, mas também pela globalização e crescente integração das atividades relacionadas com o risco. O equilíbrio de poder e a estrutura dos mercados estão a mudar, o que exige não só um conhecimento profundo do setor, como também uma atenção contínua a novas tendências e novos *players* que possam surgir.

REDES GLOBAIS UM PLAYER IMPORTANTE

As redes de corretores são *players* importantes na distribuição de seguros em geral e no setor da corretagem em particular.

Apesar das fusões e aquisições terem tido um forte impacto no mercado, muitos *brokers* acabaram por não ser "engolidos" pelos grandes predadores. Tendo que responder aos mesmos desafios colocados pelo mercado, estes corretores procuraram soluções alternativas. Muitos optaram por estabelecer relações de colaboração com *brokers* semelhantes em redes internacionais. Isto é, em vez de tentarem replicar o carácter aquisitivo dos grandes corretores, com presença direta em diferentes jurisdições, estes *brokers* independentes procuraram criar ou integrar redes de parceiros.

À medida que as fusões e aquisições continuavam a impor novas regras nos mercados, o número destas redes continuou a crescer até ao ponto de se tornarem praticamente num sector autónomo. WBN, Unison Brokers, Wells Fargo, Globex, Alinter, Uniba, Assurex, AESIS, Lockton, EOS Risk e Brokerslink são bons exemplos.

Contudo, nem todas sobreviveram ao passar dos anos. Algumas cessaram a atividade ou foram adquiridas. Entre as vítimas recentes estão a Wells Fargo, a EOS, a WFGBN, a E-QUA e a AESIS.

Mas porquê aderir a uma rede, em primeiro lugar?

Na maioria dos casos, a adesão a uma rede era vista como um mecanismo defensivo, que visava contrariar o argumento que muitos

offer service and distribution wherever their clients resided. If they could not get a foothold in a certain country, they asked local brokers to join their networks. In some instances these networks were managed by the smaller international or US brokers, with Lockton and Wells Fargo as obvious examples.

However, one of the flaws of networks owned or managed by large US brokers in particular is they are often more concerned with being able to service their US clients' overseas operations rather than trying to grow insurance opportunities amongst the membership. This often creates cultural tension that does not encourage collaborative networking.

If large brokers' own networks faced challenges, the same happened with many of those made of independent brokers. Although many brokers chose to join multiple networks with the goal of attracting as much in-coming revenue as possible from as many potential sources as possible, these same brokers seemed to lack incentive for actually using the network partners to handle their outward business. This passive mood was not conducive to long-term success and led to the demise of some networks.

These situations certainly portray inherent weaknesses in both approaches, meaning a less than adequate way to deliver the expectations of the ultimate insurance buyer.

So, are there any interesting alternatives?

The million dollar question is really one of knowing if there is a way of making these networks more successful and more resilient for the future. Or, going even further is there a different way of going about this? And is there a better way of serving clients' global needs?

Let us consider a number of aspects of Global networks that can influence their effectiveness and their ability to respond to changing market dynamics.

Fees

Standard practice in the majority of networks entails charging a fee for membership. These fees help to administer the infrastructure, and are among the networks' main sources of revenue. Even if not problematic in itself, this practice can generate some discomfort with members often questioning the fee levels especially if they are not seeing any inward premium income from this source. If a broker is also the member of more than one network the fee outlay can also become quite significant.

Even so, fees are not a real issue in their own right and do not contribute significantly to the inefficiencies inherent in the business model.

Membership

Different networks champion different approaches. While I advocate the strategy of appointing only one network representative per country, some networks opt for having several members in the same country, or even in the same city. In my view, this option may be divisive and can cause unnecessary conflict and confusion. The alternative model that I support involves selecting network partners wisely, and putting faith in the best available player in each country. This builds trust on both sides and ensures that the members are actively engaged in looking for opportunities to transact business across the network and international boundaries.

Ownership

This issue is, in my opinion, where most of the existing models fail. Frequently the ownership of the network is either vested in

clientes multinacionais usavam no momento de contratar um corretor — a sua incapacidade para dar resposta às necessidades e expectativas dos clientes internacionais simplesmente por não estarem presentes nos territórios onde estes atuavam.

Este argumento era muito favorável aos grandes corretores mundiais, que, em resposta, criaram redes *self-labeled* no sentido de oferecer aos seus clientes serviços onde quer que estes necessitassem. Se não conseguiam constituir uma operação própria num determinado país, convidavam corretores locais a aderir às suas redes. Em alguns casos, estas redes eram geridas por corretores internacionais ou norte-americanas menores, sendo a Lockton e a Wells Fargo exemplos óbvios.

No entanto, um dos maiores problemas tipicamente associados a estas redes geridas por mega-brokers passava por um foco excessivo no serviço às necessidades dos clientes americanos noutras geografias, relegando para segundo plano a promoção de oportunidades de negócio entre os membros da rede. Não raras vezes, esta postura acabou por criar uma tensão cultural que não estimulava a colaboração em rede.

Se as redes próprias dos mega-brokers enfrentavam desafios, o mesmo acontecia com as redes constituídas por corretores independentes. Por um lado, muitos deles optaram por aderir a várias redes com o objetivo de atrair o maior volume possível de *“incoming business”*, proveniente de variadas origens. Por outro lado, estes mesmos *brokers* pareciam ter pouco incentivo para usar os membros da rede para servirem os seus clientes fora do seu país de origem. Esta passividade condicionou o sucesso a longo prazo, levando ao desaparecimento de algumas redes.

Estas situações demonstram claramente os pontos fracos de ambas as abordagens, expondo formas menos adequadas de dar resposta às expectativas do comprador final de seguros.

Neste contexto, existirão alternativas interessantes?

A questão chave é mesmo a de se saber se existe uma forma de tornar estas redes melhor sucedidas e mais resilientes. Ou, indo um pouco mais longe: existirá uma forma alternativa de abordar esta questão? Existirá uma melhor forma de responder às necessidades globais dos clientes?

Consideremos as características das redes globais que têm impacto sobre a sua eficácia e capacidade de responder à dinâmica dos mercados.

Fees

Na maioria dos casos, a filiação numa rede implica o pagamento de um fee. Estes fees ajudam a administrar a infra-estrutura e são uma das suas principais fontes de receita. Não sendo problemática por si só, esta prática poderá gerar desconforto: frequentemente os membros questionam o seu montante, principalmente quando não vêem um retorno em termos de geração de receitas. Se um broker for membro de mais do que uma rede, o custo total em fees pode ser significativo.

Ainda assim, este não é o verdadeiro problema na medida em que as ineficiências mais significativas do actual modelo de negócio não têm aqui a sua origem.

Filiação

Diferentes redes promovem diferentes abordagens. Enquanto eu defendo uma estratégia de nomeação de um único representante por país, algumas redes optam por ter vários membros no mesmo país, ou até na mesma cidade. Na minha ótica, esta opção pode gerar divisão e causar conflitos e confusão desnecessários. A alternativa implica a seleção cuidadosa de parceiros e a confiança nos melhores *players* disponíveis em cada país. Esta opção permite

the global parent company or in the founding entity. The flaw in this approach is that it fails to fully align the interests of the members. If the owner of the network is only interested in ensuring that its members are there to service its needs, it is difficult for the network to build shared values and work collaboratively. Involvement and commitment will be hard to generate. It will also be extremely difficult to create a common vision, and bring together the efforts of all towards something that is barely seen as a common project.

The Alternative

These arguments combined with some of the shortcomings that can also be attributed to mega brokers, led to the belief that an alternative business model is possible. And to be truly different, the new model must not conform to the structural precepts of the mega global broker, nor of the classic broker network.

This new vision for insurance distribution is certainly what has been driving Brokerslink's recent evolution. It is my firm belief that from this process a truly different organization will emerge.

In order to understand the present options, it is crucial to have in mind the path travelled so far.

Back in 2004, Brokerslink was created based on the premise that all its members should know each other well and have close relationships. Its progression also reflected the assumption that members shared a common desire to be successful in growing the network, and that they all craved to be able to compete with the best and win. Providing clients with access to talented insurance broking resources everywhere in the world was among the key goals.

Later it also became evident that our response to o clients' needs could be taken to the next level if members were also able to offer them independent specialised risk services. This meant bringing in a diverse skill base of experts, which included captive management, engineering services, business continuity planning consultants, employee benefits consultants, cyber expertise and reinsurance to name but a few. While still providing clients with freedom of choice, this option gave them a reassurance that each of these resources had been selected and vetted for their ability to respond effectively to their needs.

At that point in time, and having in mind both the strengths and weaknesses of other networks and Brokerslink own legacy, it became self-evident that the time had come for evolving towards a different business model.

I contend that Brokerslink's new model encompasses a set of characteristics which overcomes the disadvantages of old world models and offers clients best-in-class solutions. Furthermore, it effectively transformed Brokerslink from a network to a global broking company.

Brokerslink has now become an equity-based company, incorporated in Switzerland.

In line with this new legal structure, Brokerslink no longer has members in the traditional sense. Instead, Brokerslink has partner companies, which may have an equity stake in the global organisation. Their ownership of the company fosters higher levels of alignment and commitment towards common goals. Ultimately, Brokerslink's success doubtlessly benefits all, and this is clearly perceived. Furthermore, this new ownership structure also assists in encouraging members to push business throughout the network and to seek collaborative opportunities globally. In this way, two of the main shortcomings of the traditional model of networks are addressed: the ownership issue and the lack

construir uma relação de confiança entre as partes e criar condições para que os membros estejam realmente dispostos a servir os seus clientes internacionais no âmbito da rede.

Propriedade

Na minha opinião, este é o calcanhar de Aquiles da maioria dos modelos existentes. Frequentemente a propriedade da rede está nas mãos ou da empresa-mãe global ou da entidade fundadora. O principal problema desta opção é não contribuir para o eficaz alinhamento dos interesses dos membros. Se, o proprietário da rede só estiver interessado em assegurar que os membros dão resposta às suas necessidades, a rede dificilmente conseguirá construir valores partilhados e trabalhar de forma colaborativa. Não será fácil gerar envolvimento e compromisso. Será ainda mais complicado criar uma visão única e conjugar os esforços de todos em algo que raramente é percebido como um projeto comum.

A alternativa

Estes argumentos, conjugados com algumas das desvantagens que podem ser apontadas aos mega-brokers, levam à convicção de que um modelo de negócio alternativo é possível. E para ser verdadeiramente diferente, o novo modelo afasta-se tanto dos mega-corretores globais, como das redes de corretores clássicas.

Esta nova visão para a distribuição de seguros tem norteado a evolução recente da Brokerslink. É a minha firme convicção de que deste processo emergirá uma organização verdadeiramente diferente.

As opções atuais são também fruto do caminho percorrido até agora. A Brokerslink foi criada em 2004, com base no princípio de que todos os seus membros deveriam conhecer-se muito bem uns aos outros e manter relações próximas. O seu desenvolvimento pautou-se pela busca comum do sucesso através do crescimento da rede, assim como pelo desejo de competir com os melhores e vencer. Entre os objetivos estava claramente proporcionar aos clientes um nível elevado de serviço, talento e recursos.

Com o decurso do tempo, tornou-se óbvio que a resposta às necessidades dos clientes poderia ser elevada a um novo patamar se se disponibilizassem igualmente outros serviços especializados em áreas de risco. Esta opção significou atrair um conjunto diversificado de especialistas, em áreas como a gestão de cativas, engenharia de risco, *business continuity*, employee benefits, cyber risks, e resseguro, só para citar algumas. Continuando a conferir aos clientes liberdade de escolha, esta opção garantia-lhes que estes recursos tinham sido cuidadosamente seleccionados tendo em conta a sua capacidade para responder eficazmente às suas necessidades.

Tendo sido atingido este estágio de evolução, e considerando os pontos fortes e fracos de outras redes, emergiu claramente a noção de que era chegado o momento certo para evoluir para um modelo de negócio diferente.

O atual modelo de negócio da Brokerslink comporta um conjunto de características que, segundo creio, permitem superar as desvantagens das abordagens existentes, e oferecer aos clientes soluções diferenciadoras. A Brokerslink evoluiu de uma rede de corretores para uma verdadeira organização global de corretagem.

A Brokerslink tornou-se uma sociedade anónima por ações, baseada na Suíça.

Tendo em conta esta nova forma jurídica, a Brokerslink deixou de ter membros no sentido tradicional do termo. No seu lugar, passou a ter empresas associadas que podem investir no capital da Brokerslink. O facto de serem acionistas da empresa promove níveis mais elevados de alinhamento e de compromisso para com o projeto comum. Em última instância, o sucesso da Brokerslink é indiscuti-

of willingness towards channelling business to other network members.

Additionally, and in clear contrast with other existing models, Brokerslink is a profit-oriented company with an active and aggressive commercial stance in the market. Instead of merely servicing members' clients, Brokerslink will have its own clients, its own portfolio. As a result, another paradigmatic change occurs with the main source of revenue no longer being connected with membership fees, or even sponsorship. Revenue is now generated from client management.

To avoid potential conflicts and confusion, our clients will be serviced in each territory by a carefully chosen broker who knows the local market intimately, its culture and practices, and its people. More importantly, this representative is far from being a mere office of a mega broker. It is a truly committed and entrepreneurial broker, who is willing to go the extra mile for our client.

Brokerslink's operations are supported by a streamlined central structure, eliminating heavy, costly structures and enjoying the benefits of flexibility and efficiency put to the service of our clients.

And finally, all this comes together by means of a very strong common identity.

These are exciting times. The fittest will always survive as will those who are willing to adapt to changing environmental drivers. I firmly believe that this approach will, in the long run, allow us to continue to develop, stay relevant and have a say however the market evolves.

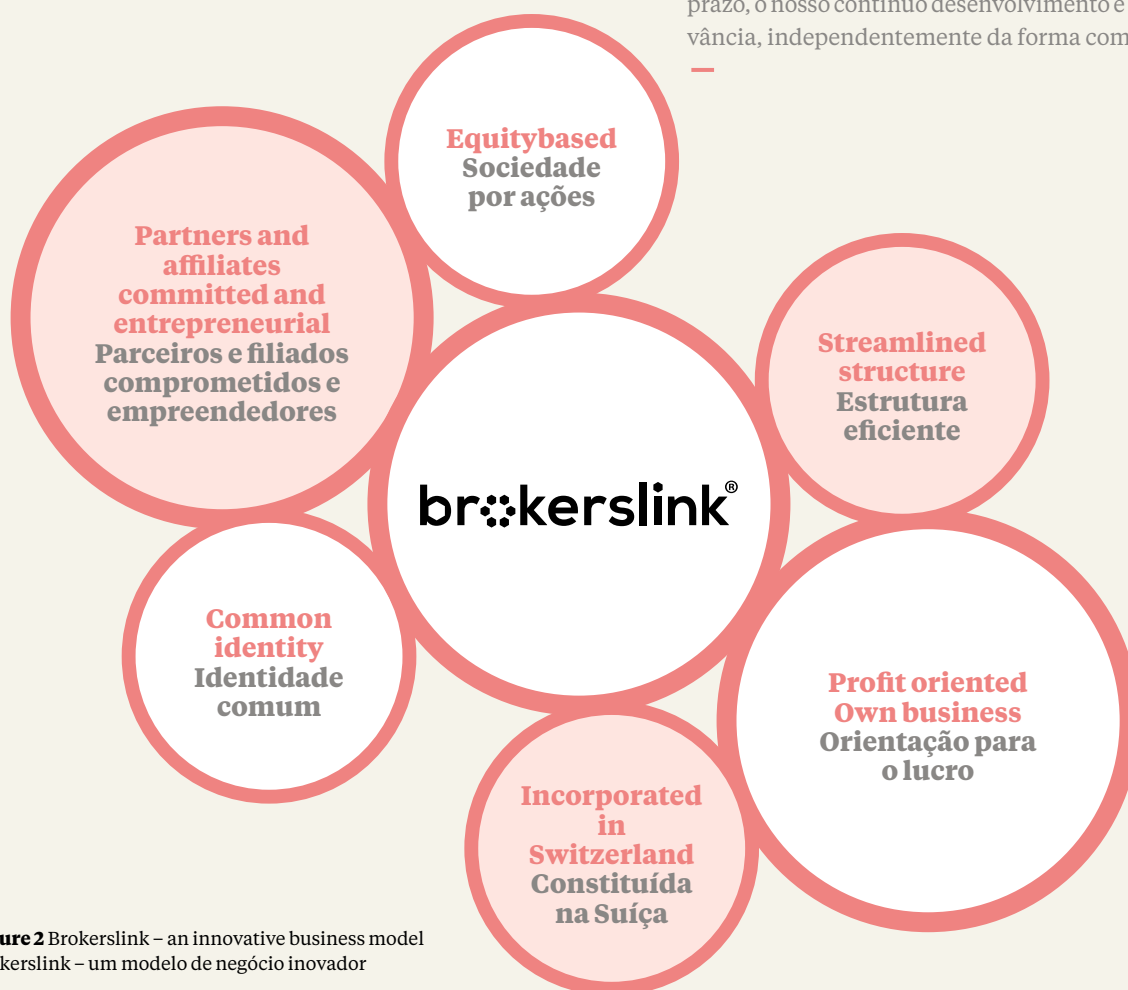


Figure 2 Brokerslink – an innovative business model
Brokerslink – um modelo de negócio inovador

velmente benéfico para todos, e este facto é claramente compreendido. Adicionalmente, este modelo incentiva igualmente o fluxo de negócios entre as empresas na rede, procurando-se oportunidades de colaboração globais. Desta forma, duas das principais desvantagens do modelo tradicional de rede são ultrapassadas: as questões relacionadas com a propriedade e alguma falta de incentivo no que se refere a canalizar negócio para o seu interior.

Em claro contraste com os modelos existentes, a Brokerslink é também uma empresa orientada para o lucro, com um posicionamento comercial ativo e agressivo no mercado. Em vez de servir apenas os clientes dos membros, a Brokerslink terá os seus próprios clientes e a sua própria carteira. Como resultado, verifica-se outra mudança paradigmática: a principal fonte de receita deixa de estar ligada aos fees e a patrocínios, para passar a resultar da gestão dos seus próprios clientes.

No sentido de evitar potenciais conflitos e confusões, os clientes serão servidos em cada território por um broker cuidadosamente selecionado, que conhece profundamente o mercado local, a sua cultura, as suas práticas e as suas gentes. Mais importante ainda, este representante está longe de ser um mero escritório de um mega-corretor. É um broker verdadeiramente empenhado e empreendedor, que está disposta a dar o máximo pelo cliente.

As operações da Brokerslink são apoiadas por uma eficiente estrutura central, eliminando estruturas pesadas e dispendiosas e pondo a sua flexibilidade ao serviço do cliente.

Por fim, uma identidade comum forte dá coesão a todos estes elementos.

Vivemos, sem dúvida, tempos desafiantes. Os mais aptos sobreviverão sempre, assim como aqueles que estiverem dispostos a adaptar-se às constantes alterações da envolvente. Estou firmemente convencido que esta nova abordagem permitirá, no longo prazo, o nosso contínuo desenvolvimento e potenciará a nossa relevância, independentemente da forma como o mercado evolua.