

Richard Cross
 Managing Director
 (Construction) of
 Nelson Hurst
 International



È per me un onore essere stato invitato a partecipare al IV Convegno R.I.B. sul ruolo potenziale del Mercato Italiano delle Assicurazioni sulla scena internazionale.

La presenza internazionale dell'Italia è di notevole importanza, grazie soprattutto allo spirito imprenditoriale degli italiani.

Un piccolo esempio: ho una macchina italiana a Londra custodita in un garage di proprietà di un italiano là residente da molti anni. Mangio cibo italiano in ristoranti italiani, compro vestiti italiani e guardo i calciatori italiani che giocano in squadre inglesi, soprattutto il Chelsea. Per il settore delle assicurazioni e riassicurazioni il discorso è però diverso: il prodotto non è italiano, ma globale. La domanda che dovete porvi perciò è questa: pensate che sia il momento giusto per espandere ulteriormente il vostro impegno aziendale sul più ampio mercato internazionale delle assicurazioni?

Non è una questione di competenza, in quanto è indiscutibile che le compagnie di assicurazione e riassicurazione italiane ed i relativi broker abbiano un'esperienza più che adeguata per offrire pacchetti assicurativi idonei ai maggiori rischi internazionali. Ovviamente, l'area che voi tutti conoscete meglio è l'Italia, ma per quanto la possiate considerare di vostro dominio, siete sotto attacco.

I principali operatori internazionali non hanno rispetto per i diritti territoriali e le compagnie internazionali si stanno globalizzando, quanto a misure di controllo del rischio. Le compagnie di assicurazione costituite per coprire le attività del gruppo, i programmi assicurativi a livello mondiale e le polizze a copertura totale stanno lentamente prosciugando il portafoglio clienti nazionale di tutti i paesi.

Le compagnie nazionali non possono fare affidamento né sulla fedeltà né sulla legge per proteggere il proprio portafoglio clienti. Devono proteggerlo da sole, entrando in diretta competizione con gli assicuratori stranieri ed offrendo prodotti più allettanti, soluzioni più innovative per le esigenze dei propri clienti ed una tipologia di servizi non soggetta alla concorrenza degli operatori stranieri. Si tratta però di misure difensive che mirano a proteggere il vostro portafoglio clienti nazionale. Anche se riuscite in questo sforzo, riciclate soltanto un portafoglio ristretto che limita la vostra crescita e crea una sorta di declino, condizionato dall'angustia di vedute.

National or International, which route do you take?

Good morning ladies and gentlemen. I am honoured to have been asked to speak at the 4th R.I.B. Convention on the subject of the potential role of the Italian Insurance Market on the International Insurance scene.

Italy has an existing international presence of considerable importance due in no small way to the entrepreneurial spirit of the Italian businessmen.

A small example of this is that I own an Italian car in London which is looked after by an Italian owned garage which has been in existence in South London for many many years. I eat Italian food at Italian restaurants and buy Italian clothes and watch Italian footballers playing for English clubs, mostly Chelsea. But insurance and reinsurance is a different consideration, the product is not Italian; it is global.

So the first question you must ask yourselves is: do you think this is the right time to expand further your corporate involvement in the wider international insurance markets.

It is not a question of expertise as it is irrefutable that Italian insurance and reinsurance companies and Italian insurance and reinsurance brokers have more than adequate experience in placing appropriate insurance package for major international risks.

Obviously the area you all know best is Italy but although you may consider this to be your domain you are under attack. The major International players have no respect for territorial rights and international corporations are becoming more global in their risk control measures. Captive insurance companies, worldwide insurance programmes, wrap up policies are all slowly draining the domestic customer base of all countries.

The National Insurance Industries cannot rely on loyalty and legislation to protect their customer base.

They must protect themselves by competing with overseas insurers by offering more attractive products, more innovative solutions to their clients' needs and provide the type of service that cannot be rivalled by an overseas player. But this is all defensive and is aimed at

Se il mercato italiano vuole competere con successo a livello internazionale con il mercato americano, britannico, svizzero e tedesco, credo che dobbiate combattere sul loro terreno. Sono inoltre convinto che per avere successo a livello internazionale sia necessario disporre di uffici autonomi sul posto. Se intendete entrare nell'area economica asiatica non basta aprire una piccola filiale controllata dalla casa madre italiana. Se investite in Asia dovete investire nella cultura asiatica e nella manodopera asiatica. La vostra nuova filiale deve essere messa in condizioni di prendere le proprie decisioni, gestire i propri affari e crescere nella direzione ritenuta più proficua. Ciò può significare non rispettare le direttive economiche della casa madre italiana, ma poiché state operando in campo straniero, "paese che vai, usanza che trovi".

La questione che mi preme dunque sottolineare in questa sede è la seguente: pensate bene a quello che intendete ottenere, perché se solo navigate in acque straniere con una piccola filiale strettamente controllata dalla casa madre, il rischio potenziale di essere strozzati dai leader di mercato locali è molto alto e le possibilità di ottenere una presenza significativa sul mercato sono scarse.

Se le vostre ricerche di mercato vi incoraggiano ad avventurarvi in un nuovo territorio, dovete, secondo me, adottare la mentalità di quel territorio.

La Nelson Hurst ha uffici nella maggior parte dei paesi asiatici e l'Asia contribuisce in misura significativa alle entrate del gruppo.

Le nostre filiali fanno parte dei principali uffici assicurativi autonomi, sono dotati di personale per lo più locale che opera in concorrenza diretta con le compagnie concorrenti locali, in qualunque settore economico l'ufficio locale ritenga di avere migliori possibilità di successo. La casa madre è lì per sostenerli non per limitarli.

Questo metodo ha consentito alle filiali della Nelson Hurst di registrare notevoli utili e di imporre la propria presenza sul mercato locale; consentendo loro di competere per le principali attività presenti sul mercato, sfruttando la competenza di marketing della casa madre di Londra.

La nostra venture indonesiana è diventata il più grande broker assicurativo autonomo dell'Indonesia. I nostri operatori di Hong Kong gestiscono il portafoglio assicurativo della maggiore impresa di progettazione dell'area.

Il nostro ufficio in Thailandia gestisce il portafoglio assicurativo per la più grande multinazionale con sede in Thailandia.

Questi successi non sono stati ottenuti dal giorno alla notte. Tutti questi uffici sono gestiti da dirigenti locali con un impiego molto limitato di personale qualificato, proveniente dalla casa madre.

Questa è un'opinione personale e può non essere adatta alla mentalità aziendale italiana. Io non posso decidere per voi in merito su come procedere per rafforzare la vostra posizione internazionale. Ma a questo punto sorge un'altra domanda.

È il momento giusto per intensificare la vostra presenza a livello mondiale?

Non si può negare che attualmente c'è un eccesso di

protecting your domestic base. Even if you succeed in this endeavour you are only recycling a limited portfolio which restricts growth and creates a type of incestuous decline.

If the Italian market is to successfully compete on an international level with the American, British, Swiss and German markets I believe you will need to fight on their own territory. It is my opinion that to achieve success on an international level, it is necessary to have autonomous offices in their territory. If you decide to enter the Asian business area, it is not sufficient to open a small branch office controlled by the parent company in Italy. If you invest in Asia you need to invest in the Asian culture and the Asian workforce.

Your new office must be empowered to make its own decision, arrange its own affairs and grow in the direction it deems profitable. This may not follow the business guidelines of the Italian head office but you will be operating in an alien workplace and "when in Rome you must do as the Romans do".

So the question I pose at this conference is take a long hard look at what you wish to achieve because if you only dip your toe in foreign waters with small branch office operations strictly controlled from the mother office your potential risk of being smothered by local market leaders is very high and the possibility of a meaningful presence is low.

You must, in my opinion, adopt the mentality of that territory.

Nelson Hurst has offices in most Asian countries and Asia contributes a major proportion of the Group revenue.

Our offices are in the main Retail Insurance Offices, staffed mostly by local people operating in direct competition with our local competitors in whichever field of business the local office determines they have the best chance to succeed. The head office is there to give support not to give restraint.

This methodology has resulted in Nelson Hurst Offices becoming profitable and to achieve a local presence which then enables them to compete for the major domestic business involving the marketing expertise of the head office in London.

Our Indonesian venture is now the largest Retail Insurance broker in Indonesia. Our Hong Kong operation handles the account of the largest Engineering Contractor in the area.

Our office in Thailand handles the insurance account for the biggest Thai based multinational corporation.

These success stories were not overnight and each of these offices are run by local businessmen utilising ex-

capacità sul mercato mondiale delle assicurazioni. Emergono in continuazione nuovi assicuratori che lottano per accaparrarsi una fetta di una torta sempre più piccola.

Al contempo i maggiori operatori già presenti combattono per mantenere la propria quota di mercato. Il risultato inevitabile di un'offerta superiore alla domanda è la guerra dei prezzi.

In tutti i settori della nostra attività i premi stanno scendendo vertiginosamente e tale trend sembra per ora non avere fine.

Abbiamo visto riduzioni del 15-30% nel rinnovo di premi per attività che pure avevano perso con le vecchie tariffe.

Questo non rappresenta soltanto un disastro per gli Assicuratori, ma è anche una brutta notizia per noi broker. Anche se dubito che vedrò versare molte lacrime per la difficile situazione dei broker assicurativi. Le trasformazioni che stanno avvenendo in questo settore creano ulteriori preoccupazioni.

Dalle fusioni ed acquisizioni sono emersi quattro grandi broker che controllano tra di loro una quota sostanziale del premio assicurativo mondiale.

In tutti i settori della vita il potere assoluto è controproducente e può portare ad abusarne.

La mia società si colloca più o meno all'ottavo posto per dimensioni, ma il divario tra il quarto e l'ottavo posto è enorme. Persino ad un modesto ottavo posto abbiamo filiali sparse in più di 20 paesi in tutto il mondo. Ci possiamo, quindi, definire a ragione broker internazionali.

I vantaggi di una tale posizione sono ovvi. Una contrazione delle entrate in America Latina può essere compensata da una crescita in Asia. A questa equazione occorre aggiungere la nostra presenza in Africa, nonché i nostri investimenti nei paesi della CIS. In Europa siamo alla continua ricerca di nuove opportunità, ma trattandosi di un'area troppo battuta, queste non sono così rilevanti come nei Paesi emergenti.

Con la RIB abbiamo un accordo di cooperazione ed abbiamo riconosciuto che è probabilmente l'unico broker italiano indipendente che miri a crearsi una base internazionale. Gli operatori RIB hanno una lunga esperienza nel rispondere alle esigenze dei loro clienti italiani in varie parti del mondo. In questo modo sono entrati a contatto con compagnie di assicurazione locali, ciò che ha consentito loro di individuare le reciproche opportunità. Che hanno pienamente sfruttato.

Se non sbaglia, RIB ha fatto la sua prima mossa internazionale con l'apertura di un ufficio in America, mossa totalmente controcorrente rispetto alla tendenza degli americani ad investire in Italia.

Le Generali stanno facendo altrettanto, intensificando la propria presenza in Israele e con uffici a Londra, in Turchia, in Portogallo e in Asia.

Sempre più assicuratori europei stanno aprendo filiali in Asia in risposta al boom economico di tale area. L'effetto apparente è quello di decentrare il nostro settore.

Vent'anni fa i portafogli delle assicurazioni multinazionali o di grandi dimensioni erano controllati da

patriate experts in a very limited basis but with the full support of London not totally controlled by London.

This is a personal opinion and it may not fit into the Italian Corporate mentality. I cannot decide for you how you proceed to strengthen your international position but another question raises its head.

Is this the time to escalate your global presence?

We cannot deny that there exists substantial over capacity in the Worldwide insurance market. New Insurers are emerging on a regular basis each striving to capture a slice of a shrinking cake.

At the same time the existing major players are fighting to maintain their market share. The inevitable result of over supply and limited demand is a price war.

In all branches of our business premiums are dropping to unseen depths and there seems to be no end in sight to this trend.

We have seen 15 to 30% reductions in renewal premiums on business which lost money at the old rates.

Not only is this a disaster for Insurers but it is also bad news for us brokers. I doubt if I will see many tears shed here for the plight of the Insurance broker. The movement in the Insurance broker sector raises additional concerns.

By merger and acquisition there have emerged four super brokers who between them control a substantial proportion of the world insurance premium.

In all sectors of life absolute power is detrimental and can lead to abuse of that power.

My own company ranks somewhere around 8th in size but the gap between 4th and 8th is a chasm. Even at a lowly 8th we have our own offices in more than 20 countries throughout the world. We can truly call ourselves International brokers.

The benefits of being so positioned are obvious. A downturn of income from Latin America can be balanced by growth in Asia. To this equation we must add our presence in Africa and our investment in CIS countries. We are always seeking opportunities in Europe but it is a well trodden area and opportunities are not so prevalent as in emerging areas.

We have a co-operation agreement with RIB and have recognised that RIB are probably the only independent Italian broker who strives to create an International base. The operatives of RIB have long experience in looking after the needs of their Italian Clients in various points of the world. In doing this they made contact with the local insurance industries and identified reciprocal opportunities for them which they have capitalised on.

From what I know it seems that RIB have had their first international move by opening an office in America

Londra, New York o Monaco, ma la situazione ormai è profondamente mutata. Non è più la montagna ad andare da Maometto, ma è Maometto che deve andare alla montagna. Non possiamo pretendere di rimanere seduti a Londra o Milano e definirci compagnie internazionali in virtù di occasionali viaggi di lavoro. Se vogliamo definirci compagnie internazionali dobbiamo diventare veramente internazionali ed essere presenti sul mercato estero, operando fianco a fianco con le società locali, concorrendo o cooperando sul loro territorio.

Mario Martinuzzi

Assistant Manager of Assicurazioni Generali

Stiamo vedendo, in questo periodo, due fenomeni piuttosto importanti, dei quali già gli oratori che si sono susseguiti hanno parlato: da un lato la presenza di un mercato estremamente soft, con le conseguenze che abbiamo tutti molto chiare: prezzi in calo costante, che costringono gli assicuratori diretti a cercare di fare qualche cosa. Certamente costringono l'assicuratore diretto a cercare il contenimento dei costi; lo stanno facendo, anche in maniera a volte traumatica. Però i costi sono comprimibili fino a un certo punto. Ci sono livelli fisiologici oltre i quali non si può andare. Certamente ci sono nuovi strumenti riassicurativi, ne abbiamo parlato proprio questa mattina, che consentono di piazzare rischi anche a tassi particolarmente competitivi. Certamente si può cercare di giocare sulla qualità del servizio, ma anche la qualità del servizio ha dei costi. Dare una buona qualità al servizio significa investire. Quindi ci sono dei limiti al di là dei quali non si può andare. L'altro fenomeno al quale stiamo assistendo è quello delle concentrazioni tra assicuratori diretti. Nel caso specifico mi interessano le concentrazioni nel settore dei riassicuratori. Ci sono delle grosse concentrazioni. Che si possono leggere in due chiavi: una ottimistica e una un po' più pessimistica. Si può sperare che lo sfolgimento del numero dei players sul mercato riassicurativo internazionale stabilizzi un



which is completely against the tide of Americans buying into Italian operations. Likewise Generali are increasing their presence in Israel and have their own offices in London, Turkey, Portugal and Asia. More and more European Insurers are opening up in Asia in response to the economic boom in that area. The apparent effect is to decentralise our industry. Twenty years ago multinational or mega Insurance portfolios were controlled by London, New York or Munich but this is no longer the situation. The mountain no longer comes to Mohamed, Mohamed must go to the mountain. We cannot expect to sit in London or Milan and call ourselves International Companies by the virtue of occasional business trips. If we call ourselves International we must become truly International by having a presence in the overseas market place. Trading alongside the ethnic companies and competing or co-operating with them on their own doorstep. Thank you for listening to me, I hope at least some of what I have said makes a little sense.

We are confronted by two aspects. On the one hand there is an extremely soft market, with the consequences that we all know well: prices steadily falling to such levels that direct insurers are forced to do something to redress the situation, and especially to cut costs. And there are those who do it in a draconian way, but costs can be contained only to a certain point, as certain limits that cannot be overstepped. There are certainly new reinsurance tools; we discussed them just this morning. They allow for risk placements at very competitive rates. Of course one can adjust the quality of service, which also has its costs, because providing a high quality service means investing. Hence, there are limits which cannot be breached. The other aspect, we are now witnessing, is that of mergers of direct insurers. But, in our specific case, I am most interested in those of reinsurers. This is a very strong tendency that can be interpreted both pessimistically and optimistically. Hopefully, the thinning out of the field in the international reinsurance market will stabilize the market to some extent and make it less susceptible to fluctuations in reinsurance know-how that have such a noteworthy impact on us, as Richard Cross has just pointed out. But the fact that increasingly im-

po' di più il mercato e lo renda meno suscettibile a queste fluttuazioni dovute al variare delle capacità riassicurative che ci colpiscono tutti in maniera così notevole, e che lo stesso Richard Cross ha sottolineato. Oppure potrebbe essere visto con una chiave di lettura negativa: il fatto che abbiamo la presenza sul mercato internazionale di riassicuratori sempre più grandi e con capacità sempre superiori e sempre più potenti, potrebbe scatenare una guerra ancor maggiore per avere una supremazia ancora più forte sul mercato. Io vorrei sapere da Richard e, se possibile, da qualche riassicuratore presente in questa sala, qual è l'interpretazione da dare.

All'ultimo convegno di Cap Ferrat, è stato suggerito di migliorare la posizione aggressiva delle società italiane. Qualcuno ha suggerito di creare un unico pool di riassicurazione all'estero per compagnie di assicurazione italiane, per entrare sul mercato internazionale con una forza pari a quella della concorrenza.

Ma le Generali, ovviamente, avevano la forza di farlo da sole. È deprecabile che le compagnie di assicurazione nazionali debbano difendersi, ma non c'è soluzione. Bisogna andare avanti e non cercare di contenere il portafoglio clienti, perché verrà eroso. I costi del tipo di servizio che voi date sono alti, ma ciò si sta verificando negli ultimi decenni. Nella grande lealtà dei clienti italiani verso le compagnie di assicurazione italiane, abbiamo notato che RAS, Generali, Sai, Toro, tutte le compagnie di assicurazione italiana sembrano avere un portafoglio clienti molto forte. E se le compagnie italiane avessero la possibilità di rimanere italiane, allora sono sicuro che la loro clientela avrebbe una ritenzione più stabile. Ma non andrà così. Il mondo sta dirigendosi verso la globalizzazione e alcune delle società più grandi sono state fuse con altre società europee. Lo stesso sta avvenendo in Gran Bretagna e in tutto il mondo. Ci troviamo di fronte a società multinazionali, per cui ritengo che o gli assicuratori diventano internazionali o si limiteranno a delle polizze della linea persone.

Se vogliamo essere assicuratori e riassicuratori e broker di assicurazione e riassicurazione per le grandi aziende, ritengo che dobbiamo essere internazionali. Non possiamo rimanere nazionali. Voglio dire, l'Europa sta cercando di capire che gli inglesi sono probabilmente i più lenti ad unirsi al gruppo. Siamo di fronte alla stessa crisi sul piano politico. Come singoli paesi, non abbiamo la forza di mantenere le nostre posizioni nei confronti dell'Asia, delle Americhe, degli altri continenti. Quindi l'Europa sta cercando di unirsi. Abbiamo la stessa situazione nel campo delle assicurazioni. Piccolo è bello, ma sfortunatamente anche grande è bello. E i grandi sopravviveranno nell'assicurazione delle grandi società. Le piccole compagnie di assicurazione si occuperanno in futuro delle assicurazioni di tipo personale e domestico. Le grandi aziende si assicureranno attraverso le

important reinsurers are appearing with greater and greater know-how on the world market can also be read in a negative light. There is a risk of epic battles for market supremacy. I would like to know how the reinsurers gathered here interpret this phenomenon.

Richard Cross

There was an idea mentioned at the last convention in Cap Ferrat. It was to improve the aggressive position of Italian companies. There was some suggestion of their establishing a single overseas reinsurance pool for Italian insurance companies, to possibly enter the international marketplace, with the equivalent strength of the people whose competition you are facing. But the Generali of course had the strength to do so on their own. It's lamentable that domestic insurance industries are forced to defend, but there is no solution. You must go forward and not try and contain your account, because it will be eroded. Costs of the sort of service that you give are high, but that has resulted in the last few decades. In the great loyalty of Italian clients towards their Italian insurance industry, we noticed that RAS, Generali, Sai, Toro, all the Italian insurance companies seem to have a very strong customer base. And if the Italian corporations were allowed to remain Italian, then I'm sure their customer base would have a more steady retention. But it's not going to be that way. The world is going into a global position and some of your bigger corporations have been merged with other European corporations. The same is happening in the UK, the same is happening all over the world. We find that we are facing global corporations, so insurers must I think either become international or else they are going to restrict themselves back to personal-line type of business. If we are going to be insurers and reinsurers and insurance and reinsurance brokers for major corporations, I think we have to be international. We cannot look as domestic. I mean, Europe is trying to get together. I know the British are probably the slowest ones coming to the party. We are facing the same crisis on the political scene. As individual countries, we don't have the strength to hold out position in the world against Asia, the Americas, against the other continents. So Europe is trying to unify. I think we have the same situation on the insurance side. Small is beautiful, but unfortunately

grandi compagnie di assicurazione e non penso che possiamo ignorarlo. Non sono io a preoccuparmi, è la prossima generazione che deve preoccuparsi, man mano che continuiamo ad andare avanti. Ma penso che questa sia la tendenza di tutte le cose e anche per il settore assicurativo vale lo stesso discorso. Dobbiamo diventare internazionali, sennò moriremo.

Ritengo che gli uffici inglesi di alcune compagnie stiano ricostruendo e ristrutturando in modo più regolare. E Lexington in Gran Bretagna, sta lavorando molto bene. E poi c'è AIG. La fascia alta del mercato inglese ha rappresentanze per più paesi. E quelli che hanno successo sono coloro che hanno le persone giuste con la giusta formazione. Ma poi, hanno la libertà di operare nelle aree che ritengono più vantaggiose per la loro compagnia.

Giorgio Avilia

Assigeco srl



Il mercato assicurativo italiano è stato, per decenni, un mercato protetto, conseguentemente poco stimolato allo sviluppo innovativo e propenso, quindi, a rinchiudersi in sé stesso piuttosto che a misurarsi con altre, più competitive, realtà esterne.

La scarsa capitalizzazione delle compagnie italiane rispetto ai competitors mondiali, le compagini azionarie concentrate in poche mani, non sempre illuminate e spesso perseguenti strategie di breve periodo, la legislazione penalizzante, hanno poi contribuito a determinarne la relativa fragilità e la conseguente scarsa propensione a misurarsi in uno scenario internazionale.

Escludendo, quindi, i due tradizionali colossi nazionali privati (oggi ne è rimasto uno soltanto) che hanno da sempre posseduto la vocazione internazionale per motivi storici e geografici, oltre che per il respiro internazionale degli azionisti di riferimento, non possiamo che prendere atto che il mercato assicurativo nazionale non ha posseduto né la forza né il coraggio di varcare le Alpi in modo significativo.

Nelle vesti di riassicuratore professionale poi, esso ha saputo esprimere un'unica realtà nazionale degna di nota che, passata oggi nelle mani di un grande operatore internazionale, non ne rappresenta più l'espressione.

big is also beautiful. And the big will survive on the major corporations business. Small insurance companies will remain in the future to look after the personal line and domestic-type insurances, by domestic I mean household etc.

The major corporations will insure through major corporation players and I don't think we can ignore that. That's not for me, that is for the up and coming generation to really worry about, as we continue to move on. But I think that's the trend of all things and the trend of insurance must follow that. We must become international or else we are going to die.

I think the UK offices of some of those companies have done so very well. I think the UK offices of some of those companies are now rebuilding and are restructuring themselves on a more regular basis. And Lexington in UK, they are doing very well. You know, it's AIG there. The UK upmarket has representation for more countries. And the ones that succeed are the ones that employ the right people with the right training. But then, they are given the freedom to operate in the areas they see more profitable for their company.

The Italian Insurance market has for decades been a protected one and, as a result, little inclined towards innovative growth and prone to introversion rather than confrontation with other, more competitive outside organisations.

The poor capitalisation of Italian companies - compared to world competitors - with their few shareholders, lack of enlightenment and often a pursuit of short-term strategies, together with penalising legislation, have contributed to the

relative fragility and consequent unwillingness for confrontation on the international scene. Excluding therefore the two traditional national and private-sector giants, of which only one remains today, which have always had an international vocation for historical and geographical reasons, in addition to the international background of the main shareholders, we are forced to acknowledge that the national insurance market has not had either the strength or the courage to cross the Alps with determination.

As a professional reinsurer, it has produced one single noteworthy national entity which, having been taken over by a large international structure, is no longer its representative.

Should we therefore inevitably witness an actual mo-

Dovremo, quindi, inevitabilmente assistere ad un monopolio, di fatto, da parte di un'unica compagnia italiana nella attività di sottoscrizione, diretta e indiretta, degli affari internazionali?

Certo non è pensabile che, in tempi brevissimi, altri gruppi nazionali possano attrezzarsi in maniera simile, ma è in dubbio che alcuni eventi, giunti ormai a maturazione, fungeranno da catalizzatore per un inevitabile processo di internazionalizzazione.

L'integrazione del mercato europeo, la presenza di competitors estranei al mercato tradizionale (banche e promotori finanziari) e, non ultima, la liberalizzazione delle tariffe auto, hanno costretto i "top manager" nostrani ad attrezzarsi per poter sopravvivere: essere competitivi, creando le condizioni di fatto per una successiva internazionalizzazione del proprio mercato. Sono state "riviste" le tecniche tariffarie (auto, vita).

Si è "ripensato" alle scelte distributive (da: solo rete agenziale, a: agenti, broker, promotori finanziari, vendita telefonica, sportelli bancari).

Si è "spostata" l'ottica del marketing: dalla bontà del prodotto alla qualità del servizio.

Tutto ciò ha determinato, oltre che una accelerazione del tasso di sviluppo dei premi, anche un miglioramento dell'immagine delle compagnie di assicurazioni viste dal cliente consumatore.

A compensare poi i margini di profitto decrescenti per l'accresciuta competitività faranno fronte le economie di scala derivanti dai processi di concentrazione e la riduzione dei costi fissi (personale) e variabili (intermediazione) derivanti dall'introduzione di sistemi informativi sempre più efficienti ed efficaci.

Il processo di internazionalizzazione avverrà però, inevitabilmente, in fasi successive.

Prioritariamente i gruppi nazionali dovranno attrezzarsi per prestare, con maggiore professionalità, un miglior servizio alla propria clientela italiana all'estero.

Ciò potrà avvenire operando direttamente, in regime di libertà di prestazione, in Europa, e operando indirettamente, come riassicuratori, fuori dall'Europa.

Ciò consentirà di acquisire preziose conoscenze sui mercati internazionali che formeranno quelle professionalità per poter poi intraprendere, secondo le vocazioni, le strategie e le disponibilità finanziarie di ciascun gruppo, una attività assicurativa diretta e/o indiretta nel mercato assicurativo internazionale.

nopoly by a single Italian company as regards underwriting, both direct and indirect, of international business?

It is definitely unthinkable that, in the short term, other national groups can equip themselves similarly, but undoubtedly some events, having now matured, will act as a catalyst for an inevitable process of globalisation. Integration of the European market and the presence of competitors outside of the traditional market (financial brokers and banks) and, last but not least, liberalisation of car premiums, have forced Italian top management to prepare for survival: to be competitive, creating real conditions for subsequent globalisation of the domestic market.

Premium (car, life) techniques have been revised and the distribution methods reviewed (from agents alone to agents, brokers, financial brokers, phone sales and bank counters).

The marketing focus has moved from the quality of the product to that of the service.

All this has led, in addition to an acceleration in the growth rate of the premiums, to an improvement in the image of the insurance companies as seen by consumers/clients. The shrinking profit margins due to increased competitiveness will then be offset by the economies of scale due to cuts through concentration and reduction in fixed costs (staff) and variable costs (brokerage) arising from the introduction of increasingly effective computer systems.

The globalisation process will however inevitably take place in subsequent stages. First of all, the national groups will have to take steps to offer, with increased professionalism, a better service for their Italian clients abroad.

This can be achieved by working directly, with freedom of operation, in Europe, and indirectly, as reinsurers, outside of Europe.

This will allow invaluable expertise to be gained on international markets which will form those professional skills essential for later undertaking, according to the objectives, the strategies and financial assets of each group, as well as direct and/or indirect insurance on the international insurance market.

Jean Choueiri

Chairman of J.P.C. Consulting



A dire il vero non era mia intenzione fare una relazione né tenere una conferenza. Ho iniziato introducendo l'argomento: abbiamo avuto l'idea del titolo del convegno di quest'anno al termine di quello dell'anno scorso, quando si discusse del ruolo del mercato italiano nello scenario della riassicurazione e si decise di continuare questo tema e approfondirlo. E' per questo che abbiamo scelto tale titolo. Da allora, però, sono intervenuti due grandi mutamenti nel mercato. Ciò che si intendeva originariamente era come convincere o indurre le compagnie di riassicurazione professionali del mercato italiano, e precisamente la Uniorias, e in una certa misura anche la Reale Ri, ad internazionalizzarsi ovvero a promuovere la loro attività internazionale più di quella in Italia. Tutti sappiamo che le Generali sono sempre state molto attive sulla scena internazionale nel settore delle riassicurazioni, ma che la Uniorias non è più indipendente come una volta. La sua direzione può essere guidata dai titolari che sono, essi stessi, riassicuratori internazionali e che continueranno come tali in considerazione delle loro dimensioni ed importanza. La Uniorias rimarrà probabilmente un riassicuratore a livello nazionale, per come la vedo io, con una parziale attività internazionale. Lo scenario è quindi cambiato da quando abbiamo deciso il tema del nostro incontro. Dopo aver ascoltato tutte le relazioni, quale conclusione possiamo trarre oggi? La domanda che ho posto è se per il mercato italiano questo è il momento giusto di intensificare l'attività riassicurativa nelle condizioni attuali di mercato, caratterizzate da debolezza, prezzi bassi e concorrenza. La risposta a tale domanda non è stata diretta ma più o meno chiara. Come abbiamo sentito, La Pierre ritiene che sia il momento giusto. Io, tendenzialmente, condivido quest'opinione perché, in un certo senso, non esiste il momento giusto per un cambiamento di tendenza, sebbene tale cambiamento sia atteso. Non possiamo dire che accadrà domani e che quindi oggi dobbiamo intensificare la nostra attività a livello internazionale. Se crediamo che tale cambiamento avverrà, allora occorre prendere la decisione che, in linea di principio, occorre fare di più sulla scena internazionale delle riassicurazioni come mercato, come mercato italiano. Rimane da vedere chi lo farà. Quindi, se siamo d'accordo nel ritenere che sia il momento giusto, almeno una decisione è stata raggiunta. La seconda è come farlo. Il Dr. Avilia ha avanzato l'idea di creare un pool di compagnie di assicurazione in assenza di un grosso riassicuratore professionale e tale pool può essere guidato da una "locomotiva" esperta di mercato riassicurativo internazionale, ovvero le Generali. Questa potrebbe essere una buona idea se riusciamo a riunire le compagnie e far accettare loro l'idea. È certamente qualcosa che i broker locali e internazionali, come la RIB, possono fare e questo è proprio diretto a voi, come futura

In actual fact I'm not going to give a presentation or lecture. I started by introducing the subject: the idea of the title of this year's convention came at the end of last year's convention when we discussed the role of the Italian market on the reinsurance scene and we decided that we should perhaps pursue this issue and discuss it further this year. This is why the title was chosen. Since then however there have been two major developments on the market. What we meant at that time was how can we convince or induce the professional reinsurance companies of the Italian market, namely Uniorias and to some extent Reale to become more international, to promote their international business more than their Italian business.

We all know that Generali has always been very active on the international reinsurance scene, but Uniorias is no longer as independent as it was and its direction may be guided by the owners who are themselves international reinsurers and who will continue in this capacity in view of their size and importance. So Uniorias will probably remain a domestic reinsurer, the way I see it, with partly some activity on the international reinsurance scene. So this scenario has changed since the decision was taken on the subject. Now, having heard all the presentations, what is the conclusion we must reach today? The question I made at the table was whether it is the right time for the Italian market to step up reinsurance activities in today's market environment of softness, low rates and competitiveness. The answer to this was not direct but more or less clear. We heard Mr. La Pierre say that he considers it an appropriate time. I tend to share this view because in some ways there is no timing for a change in trend although this change is expected; we cannot say that it will happen tomorrow and therefore today we have to become more active on the international scene. If we believe that this change is going to happen, then the decision must be taken in principle that we should step out and do more on the international reinsurance scene as a market, as the Italian market. It now remains to be seen who will do this. So if we conclude that it is the right time to step out and do it, this is at least one conclusion that can be reached.

The second one is how to go about it. Dr. Avilia mentions the idea of creating a pool of insurance companies in the absence of a major professional reinsurer and that pool could be led by a "locomotive" with

esplorazione del terreno di mercato. Ora possiamo fare un passo indietro e chiederci se le Generali siano viste a livello internazionale come una compagnia di riassicurazioni italiana. Ieri abbiamo sentito Maurizio Colautti dire che adesso le Generali si concentrano più sul cliente che sui rischi: intendono sviluppare e globalizzare il loro portafoglio clienti per soddisfare le esigenze assicurative degli stessi sulla base di un pacchetto completo e non di una classe di assicurazione. E intendono anche regionalizzare le assicurazioni, creando organismi locali onde poter rispondere alle esigenze dei clienti ovunque siano. Se le Generali si trovano in un paese che tutela l'industria assicurativa, non possono operare direttamente ed offrire ai clienti la copertura assicurativa in quel paese: devono passare attraverso una compagnia di assicurazioni nazionale ed offrire il servizio al cliente tramite un organo nazionale. Ed è qui che abbiamo visto il ruolo della RIB nel passato, ovvero come mediatore tra la compagnia di assicurazioni nazionale, in quel particolare mercato, e il mercato italiano rappresentato dalle Generali. Ciò è stato fatto con successo in passato. Tuttavia, il premio assicurativo e riassicurativo assunto come tale apparirà nei libri come premio riassicurativo ed anche come cifra di riassicurazione assunta per il mercato italiano. Le cifre che abbiamo qui, come ho accennato nell'introduzione di ieri, indicano che l'Italia assume 6 miliardi di dollari di riassicurazioni inward e spende 7 miliardi di dollari per le riassicurazioni outward. A dir la verità, però, se confrontiamo l'Italia con la Germania e la Svizzera, dobbiamo anche dire che su questi mercati sono presenti due principali riassicuratori che realizzano grossi volumi di affari a livello di riassicurazioni internazionali e ciò si riflette nelle cifre di mercato. Abbiamo detto che la Svizzera ha assicurazioni per 14 miliardi, non dobbiamo però dimenticare che la Swiss Re copre forse 12 o 11 miliardi di dollari. Non so se Kurt Staub ha una cifra che si avvicina a questa. Il resto del mercato è di circa 3 miliardi di dollari e tale cifra dovrebbe essere confrontata con i dati relativi all'Italia, per avere una prospettiva diversa. È stata inoltre posta la domanda se, nelle condizioni attuali, non sarebbe meglio per il mercato italiano comprare piuttosto che vendere riassicurazioni a basso prezzo. Ieri De' Giusti ha osservato che, nelle attuali condizioni di mercato, per il mercato italiano sarebbe meglio essere un acquirente piuttosto che un venditore. Questa è probabilmente un'opinione condivisa da molti e che pertanto si può assumere come una delle conclusioni. Il ruolo dei broker internazionali, con sede principale in Italia, è stato discusso in diverse occasioni e tutti hanno sottolineato il fatto che la RIB sta svolgendo un ruolo attivo. Dalla sua fondazione, ha maturato esperienza nei mercati d'oltreoceano, esperienza che ha poi portato sul mercato italiano. La RIB ha svolto un ruolo di primaria importanza nel mettere insieme le diverse mentalità, nonché le esigenze del mercato e dei clienti. Con la globalizzazione e l'attenzione per i mercati internazionali, la RIB sta definitivamente seguendo la tendenza nell'interesse del proprio

experience on the international reinsurance market, i.e. Generali. This could be a good idea if we succeed in bringing the companies together to accept this idea. But this is of course something that local and international brokers can do, such as RIB, and this is aimed at you as a future exploration of market terrain. Now we can come back and ask whether Generali is also seen internationally as a reinsurance company in Italy. We heard yesterday Mr. Colautti saying that they focus more now on clients rather than risks, so they want to develop and globalise their client base, to cover the insurance needs of these clients on a package basis not as a class of insurance and also regionalise insurance by forming entities in regions to cover the needs of clients wherever they may be. If Generali are in a country which protects the insurance industry they cannot go directly and offer the clients insurance cover there, they have to go through a national insurance company and provide the client with their service through a national entity and this is where we have seen the role of RIB in the past, mediating between the national insurance company on that particular market and the Italian market represented by Generali. This was achieved with success in the past. However the insurance or reinsurance premium written as such will appear in the books as a reinsurance premium and will appear also as a figure of assumed reinsurance for the Italian market. So the figures we have here, as I mentioned in my introduction yesterday, indicate that Italy writes 6 billion dollars on inward reinsurance and spends 7 billion dollars on outward reinsurance.

However to be fair here, when we compare with Germany and Switzerland, we must also mention that we have two major reinsurers on these two markets writing large volumes of international reinsurance business which is reflected in the market figures. If we say, Switzerland is writing 14 billions, we should not forget that Swiss Re is probably covering 12 billion or 11 billion dollars. I don't know if Mr. Staub has something in the vicinity of this figure. The rest of the market is about 3 billion dollars and this should be compared probably with the figure of the Italian market for a different perspective. The question was also asked whether in today's environment the Italian market would not be better advised to buy rather than sell cheap reinsurance. Mr. De Giusti mentioned yesterday that it is better for the Italian market to be more of a buyer than a seller in today's market environment and this is probably a statement which many people can agree with as one of the conclusions. The role of international brokers with a major base in Italy was discussed on several occasions and everybody stressed the fact that RIB is playing an

mercato e dei propri clienti. Questo è, in breve, ciò che ho dedotto dai discorsi che abbiamo sentito e spero che non abbiate domande su questa relazione, perché ciò mi ricorda un aneddoto che vorrei raccontarvi prima di concludere. C'era un professore molto abile nel tenere conferenze, avendolo fatto per 20 anni; questo professore aveva un autista che lo portava ovunque dovesse tenere una conferenza. Ovviamente, l'autista assisteva a tali conferenze seduto in ultima fila e col tempo imparò a memoria quanto diceva il professore. Un giorno, chiacchiando col professore mentre lo portava ad una conferenza, gli disse di conoscere a memoria il discorso che si apprestava a tenere. Allora il professore ebbe l'idea di far tenere la conferenza all'autista, visto che ormai sapeva tutto a memoria. Entrambi accettarono di scambiarsi i ruoli. L'autista si mise a sedere sul sedile posteriore e il professore al posto di guida. Giunti al luogo della conferenza, l'autista si presentò innanzi al pubblico e tenne un fantastico discorso. Al termine, però, ci furono delle domande da parte del pubblico. La prima fu veramente difficile, una domanda alla quale era quasi impossibile rispondere. Ma l'autista ebbe la prontezza di spirito di rispondere alla persona che l'aveva posta: "A questa domanda, è molto facile rispondere: persino il mio autista seduto lì in fondo è in grado di farlo!".

active role and since it was set up it has gained experience on overseas markets which was brought to the Italian market. It has played a major role in bringing mentalities, market needs and client needs together. With globalisation and focusing on becoming more international it is definitely going with the trend in the interests of their market and client base. This, briefly, is what I have deduced from the discussions we have heard and I hope you will have no questions about this presentation, as this reminds me of a story I would like to tell you before ending. There was a professor who was an expert in lecturing, having lectured for twenty years, and he had a faithful driver who was taking him to wherever he had to give these lectures. The driver naturally listened to him lecturing, sitting in the last row, and in time he learnt by heart what the professor was lecturing about. One day he was taking the professor to a lecture and was chatting with him and telling him he knew by heart what he was going to tell his audience. Then the professor had the idea of suggesting to the driver to give the lecture since he knew everything by heart. And they both agreed. So they exchanged roles and the driver sat in the back seat while the professor drove the car. When they got there the driver stood and started to give a fantastic lecture and at the end there were questions, which is why I am trying to avoid questions. The first question was a really difficult one which was not easy to answer. But the driver had the presence of mind to tell the gentleman asking the question "if you consider this as a question it really is a very simple one, even my driver who is sitting at the back can answer it".

Thank you.

Mohammed Al Tair

Thank you for allowing me to take the floor again. I may possibly have a different point of view. Mention has been made of soft and hard markets, and the question asked whether it is right now for Italy to approach the market which is soft currently and it is predicted that this soft market will continue at least for the next eight years or whether or not it is better to wait until a hard market appears. My personal opinion is that the matter is not about soft and hard markets, but instead whether the company, either insurance or broker or reinsurance, is fit to approach the international market or not. I think that if a company is currently well-organised, has the full expertise for the international market, and has directors who can underwrite risks properly, and can understand everything they are doing, I think then this is the time to approach the international market, even if it is a soft one. On the basis of our bitter

Grazie per darmi l'opportunità di parlare di nuovo. Io ho forse un punto di vista diverso. Si è parlato di mercati soft e hard ed è stata posta la domanda se è il momento opportuno per l'Italia di entrare in un mercato attualmente soft e che si prevede rimarrà così per almeno altri anni. E se non è meglio aspettare l'arrivo di un mercato hard. La mia opinione personale è che la questione non riguarda i mercati soft o hard, ma piuttosto se la compagnia, sia essa di assicurazioni, o di riassicurazione, è pronta per entrare nel mercato internazionale o no. Ritengo che se una compagnia è ben organizzata, ha tutte le capacità per il mercato internazionale e dirigenti che sono in grado di assicurare in modo corretto e capiscono quello che fanno, ritengo che questo sia il momento opportuno per entrare nel mercato internazionale, anche se si tratta di un mercato soft. In base alla nostra amara esperienza passata, negli anni '80 e nei primi anni '90 tante compagnie sono fallite, alcune molto grandi. Queste compagnie ope-

ravano in un mercato hard. Per quanto riguarda il mercato italiano, la domanda da porsi è se le compagnie italiane, sono pronte, riassicuratamente parlando, ad avventurarsi fuori dai confini nazionali o no.

Mi sarebbe piaciuto sentire anche l'opinione delle compagnie italiane, che sono qui presenti, al di fuori del Leone di Trieste. Cosa fanno? L'anno scorso c'erano voci che avevano suggerito di dire "facciamo una specie di magna charta" per il project financing. Mentre il mercato ancora mentalmente non predisposto, anche se c'è la RIB che fa eccezione, il resto è già o appannaggio di società di brokeraggio internazionali. Avrei voluto sentire Toro, piuttosto che SAI, piuttosto che INA Assitalia. Tutte le opportunità che il lavoro italiano ha nel mondo, la creatività italiana ribadita sempre, l'intelligenza. Mi chiedo: come mai non riusciamo a decollare anche sul piano riassicurativo?

Mi pare di avere parlato con chiarezza ieri, e credo che il discorso non riguardi soltanto la RAS, ma anche altre compagnie. Io direi che, in un mercato, la prima cosa che deve fare una compagnia è servire i clienti del mercato. Perciò l'anno scorso si parlò di project financing e ricordo che si insisteva molto sul fatto che era assurdo che certi progetti finanziari riguardanti rischi ubicati in Italia e che avevano come parte importante clienti italiani nel campo imprenditoriale, banche italiane, etc., venissero gestiti dal punto di vista riassicurativo e dell'impostazione delle polizze da parte dei mercati stranieri. In questo caso soprattutto dal mercato inglese e americano. Quindi, l'anno scorso si parlava del fatto che dovremmo fare uno sforzo - non siamo arrivati a nessuna carta - ma questo sforzo si deve fare, per ottenere attraverso i broker diretti, che anche loro in Italia hanno l'interesse a curare i clienti italiani, per riuscire ad ottenere che, almeno per i progetti finanziari che riguardano l'Italia, siano le compagnie italiane a condurre la danza nella predisposizione degli strumenti assicurativi. Allo stesso modo esiste un altro grosso problema che riguarda clienti italiani che operano abbondantemente all'estero. Le compagnie italiane, almeno quelle di certe dimensioni, devono darsi da fare per poter prestare il servizio ai clienti italiani in tutto il mondo, e su questo, almeno per quanto riguarda la RAS, non c'è dubbio che ci adopereremo in questo senso. Ma credo che, prima o poi, finiranno per farlo anche le altre compagnie italiane. Poi

past experience - in the eighties and the early nineties there were a large number of companies which went bankrupt, and some of them were very big. These companies were operated when the market was hard. As regards the Italian market, the question has to be asked whether the companies in Italy, are prepared to venture abroad or not.

Gigi Giudice

I would also have liked to hear the opinion of the company managers present here, other than those from the "Lion of Trieste". What are their thoughts and intentions?

At last year's RIB convention the participants expressed a desire to put together a sort of "Magna Carta" that would address issues of project financing within a national framework. This is a vision that is having some difficulty in finding its place, in spite of the fact that RIB is making every effort to foster the thinking and teamwork necessary for pursuing - on both the insurance and reinsurance levels - the innumerable opportunities that ensure Italian business in world markets. I wonder why this has never gotten off the ground.

Carlo Spasiano

I believe I already explained this clearly yesterday. I think that the question does not regard solely RAS, but also other companies. The first thing a company has to do is to serve the clients in the market. Project financing was discussed last year and I remember that there was a great deal of insistence on the point that it was absurd that certain financial projects regarding risks in Italy with a significant part of Italian clients had their policy structure and reinsurance aspects managed by foreign markets - especially by the English and American markets.

It was clear that Italian insurers would have to make an effort to succeed in establishing that - at least for the financial projects regarding Italy - it should be Italian companies to "lead the dance" in the setting out of insurance instruments. And there is also the problem regarding Italian clients who operate a great deal abroad. The Italian companies - at least those of a certain size - have to get to work in order to be able to offer services to Italian clients all over the world. On this point, at least as far as RAS is concerned, there is no doubt that we will make every effort in this direction. And I think that, sooner or later, the other Italian companies will begin doing so as well.

There is a third problem: that of deciding on a type of activity, such as active reinsurance, for Italian compa-

c'è un terzo problema, che è quello di decidere una forma di attività come riassicurazione attiva da parte di compagnie italiane nei confronti di clienti esteri. È su questo che si è rilevata una certa non tendenza a sviluppare il discorso. Va detto, fra virgolette, che questa tendenza è collegata al fatto che, lasciamo da parte i discorsi dei rischi tecnologici, ma che negli altri rami si ha l'impressione che il mercato sia troppo soft, e che dare delle capacità in questo mercato potrebbe comportare delle grosse perdite. In ogni caso, è un discorso che viene dopo quello del servizio completo ai clienti italiani, e c'è molto da fare all'estero per coprire i clienti italiani con vari strumenti, compreso quello della riassicurazione attiva. Ma è una riassicurazione attiva mirata e che non è riassicurazione attiva in senso proprio: se potessimo, faremmo le polizze dirette, all'estero.

nies to offer to foreign clients. There has been a certain resistance to addressing this issue. It must be said that this tendency is due to the fact that (let's put aside the question of technological risks) there is the impression that the market is too soft, and that dedicating company capacity to this market might lead to serious losses. In any case, this is a secondary issue with respect to that of providing a complete service to Italian clients, and there is a lot to be done abroad to cover them with the various insurance instruments, including that of active reinsurance. But it is "targeted" active reinsurance (in other words, it is not active reinsurance in the full sense of the word). If we could, we would use direct policies.