

Carlo Spasiano
Central Manager,
R.A.S.



Italian Companies facing Mergers and Concentrations

Nell'ultimo decennio il mercato assicurativo a livello mondiale è stato caratterizzato da tanti casi di fusioni e di concentrazioni che hanno assunto un dinamismo del tutto imprevedibile nei decenni precedenti.

Il fenomeno ha riguardato tutti gli attori del mercato:

- compagnie assicurative;
- compagnie riassicurative;
- broker di assicurazione e di riassicurazione.

Si tratta di un fenomeno che ha giustificazioni diverse per ciascuna categoria di operatori.

Le Compagnie di Assicurazione

I motivi principali della concentrazione fra Compagnie di assicurazione sono i seguenti:

- necessità di offrire un servizio adeguato a clienti che, a causa dell'internazionalizzazione delle attività industriali e di servizio, hanno sempre più esigenze assicurative che escono dai confini territoriali dei singoli stati nazionali e che possono essere soddisfatte solo attraverso programmi internazionali centralizzati, con servizi di assistenza localizzati presso le singole fonti di rischio;
- esigenza di aumentare le capacità finanziarie ed i margini necessari a far fronte ad offerte assicurative sempre più complesse e sofisticate, riducendo di conseguenza il ricorso alla riassicurazione e alla coassicurazione;
- necessità di razionalizzare e ridurre i costi gestionali attraverso l'economia di scala collegata all'utilizzazione di servizi comuni centralizzati nei settori dell'E.D.P. dell'amministrazione, della progettazione dei prodotti, della ricerca di nuovi canali di vendita;

Le concentrazioni possono assumere due distinte configurazioni:

- l'assorbimento puro e semplice di Compagnie da parte di altre, che impongono alle Compagnie assorbite la propria filosofia di gestione, senza tenere adeguatamente conto delle peculiarità delle Compagnie stesse e delle specificità dell'humus territoriale nell'ambito del quale esse operano. Di solito, in questi casi, la Compagnia "dominante" sostituisce il management delle Società acquisite con persone di propria fiducia, per lo più provenienti dal proprio staff e tende a ridurre al minimo le autonomie gestionali;
- l'acquisizione del controllo azionario di una Società di assicurazione da parte di un'altra Società che diventa partner controllante, con la filosofia di

During the last decade the worldwide insurance market has been characterized by a host of mergers and concentrations that have taken on a dynamism totally unexpected during previous decades.

This has affected all market players:

- insurance companies;
- reinsurance companies;
- insurance and reinsurance brokers.

However, each category of operators was affected by this event for different reasons.

Insurance Companies

The main reasons for concentration among insurance companies are the following:

- the need to offer an adequate service to clients who, due to the internationalization of services and industrial activities, have greater and greater insurance needs, which extend across national borders and can only be satisfied through centralized international programmes, with services located near the individual risk sources;
- the need for increased financial capacity and margins in order to cope with increasingly complex and sophisticated insurance offerings, thus reducing recourse to reinsurance and coinsurance;
- the need to rationalize and reduce operating costs through economies of scale linked to the use of shared centralized services for EDP, administration, product planning and search for new sales channels.

Concentrations can take on two distinct configurations:

- the pure and simple absorption of one company by another, which imposes its own management philosophy on the absorbed company without adequately accounting for the latter's particular characteristics or the specificity of the local "topsoil" in which it operates. As a rule, in these cases, the "dominating" company re-

garantire alla Società acquisita una rilevante autonomia, che le consenta di valorizzare adeguatamente il proprio background e le proprie conoscenze delle specificità del territorio nel quale opera.

Di solito, questo secondo sistema di acquisizione porta alla conservazione sostanziale del management della Compagnia acquisita ed alla creazione di un vero e proprio rapporto di partnership, nel quale la Società controllante si limita a concordare gli obiettivi di massima, lasciando alla Società controllata la più ampia autonomia nella scelta dei mezzi per il conseguimento degli obiettivi stessi e ponendo a disposizione i propri servizi e quelli delle altre Società controllate.

In questi casi, quindi, la Compagnia controllante si pone come un azionista di riferimento della Società controllata, che si differenzia dal puro investitore finanziario perché fa lo stesso mestiere della Società controllata e può migliorare le performances di quest'ultima con l'apporto del proprio know how e delle proprie capacità.

Le compagnie del Gruppo Allianz si possono identificare in questo secondo tipo di configurazione ed è per questo motivo che il sottoscritto si sente di parlare come esponente di una Compagnia italiana, pur essendo la RAS controllata dalla tedesca Allianz.

Fino ad oggi, comunque, i vari eventi di concentrazione fra le Compagnie assicuratrici non hanno certo ridotto la concorrenza né a livello mondiale, né a livello di singoli Stati in quanto:

- i grandi Gruppi Assicurativi internazionali sono ancora molto numerosi;

- esistono in ogni Stato moltissime Compagnie assicuratrici di piccole e medie dimensioni che riescono comunque a fornire servizi adeguati alla propria clientela. Si tratta di Compagnie che offrono una vasta gamma di prodotti tale da soddisfare adeguatamente le esigenze dei clienti di massa e delle piccole e medie aziende che non hanno particolari esigenze assicurative a livello internazionale. Sarebbe quindi riduttivo ed improprio considerare tali Società come Compagnie "di nicchia".

A mio giudizio, nei prossimi anni la situazione del mercato assicurativo (sia in Italia sia all'estero) continuerà ad essere caratterizzata da una forte concorrenza, in quanto i Grandi Gruppi, anche se si verificheranno ulteriori concentrazioni, non si ridurranno mai ad un numero così ristretto da costituire forme di oligopolio e dovranno comunque fare i conti anche con la concorrenza di numerose Compagnie piccole e medie indipendenti. Occorre inoltre considerare che sul mercato assicurativo stanno nascendo nuovi attori, in parte già consolidati (come le Banche) e in parte destinati ad assumere ruoli importanti (come le catene di distribuzione).

A dimostrazione di questa mia previsione c'è il fatto che, pur in presenza di numerose concentrazioni di Compagnie, negli ultimi anni i livelli dei prezzi assicurativi unitari sono andati sempre più riducendosi, in particolare per quanto riguarda le medie e grandi aziende (target prevalente per i Gruppi assicurativi internazionali)

places the acquiree's management with its own people, who are generally drawn from the ranks of its existing personnel, and tends to reduce management autonomy to a minimum;

- the take-over of an insurance company by another company that becomes the controlling partner but grants significant autonomy to the acquired company, allowing it to take full advantage of its own particular background and knowledge base regarding the specific territory in which it operates.

Usually, in this second kind of acquisition the acquired company substantially retains its management and this leads to a genuine partnership between the two companies. Here, the parent company limits itself to establishing the general goals, allowing the controlled company the broadest autonomy in choosing the means required to reach the objectives, and makes its services and those of other controlled companies available for the task.

In this case, the parent company acts as a key shareholder in the controlled company, distinct from the pure financial investor because it is in the same business as the controlled company and can improve its performance by offering its own know-how and capacities.

The companies in the Allianz Group fall into this second type of arrangement and this is why I can speak as a representative of an Italian company, even though RAS is controlled by the German Allianz.

In any case, so far, the various concentrations among insurance companies have certainly not reduced competitiveness either on the international or national levels, since:

- there are still many large international Insurance Groups;

- in every country there are a number of small and mid-sized insurance companies that are still able to provide adequate services to their clientele. These are companies that offer a wide range of products which are able to adequately meet the needs of the great majority of customers and of small and mid-sized businesses which do not have special insurance needs on the international level. It would therefore be reductive and improper to consider these firms to be "niche" companies.

As I see it, the insurance market (both in Italy and abroad) will continue to be marked by heavy competition in upcoming years, since the large Groups, even if there are further mergers, will never be reduced to such a small number as to be a sort of oligopoly, and will always have to contend with competition from the

Compagnie di Riassicurazione

In questi anni si sono avute anche numerose concentrazioni di Compagnie di Riassicurazione.

I motivi principali di tali aggregazioni sono in parte simili a quelli che stanno alla base delle concentrazioni delle Compagnie di Assicurazione e, a mio giudizio, possono essere così riassunti.

- l'esigenza di aumentare le capacità finanziarie per offrire alle Compagnie di assicurazione maggiori coperture in termini quantitativi;

- la difficoltà di aumentare le dimensioni attraverso la normale operatività, per la tendenza delle Compagnie di assicurazione ad aumentare le proprie ritenzioni (anche attraverso le fusioni e le concentrazioni di cui abbiamo appena parlato);

- l'esigenza di meglio distribuire i rischi assunti sul territorio mondiale;

- l'opportunità di ridurre i costi di gestione, ottenendo economie di scala.

Le concentrazioni finora attuate in Europa hanno ridotto drasticamente il numero di attori, almeno per quanto riguarda i cosiddetti riassicuratori professionali. Se il fenomeno di concentrazione dovesse ulteriormente accentuarsi a mio giudizio potrebbe sorgere qualche preoccupazione circa la possibile formazione di veri e propri oligopolii riassicurativi, che si rivelerebbero dannosi sia per le Compagnie dirette sia per i Clienti finali.

Mi auguro, comunque, che gli amici riassicuratori continuino anche in futuro a prestare il servizio con l'efficienza competitiva che li ha contraddistinti fino ad oggi.

Società di Brokeraggio

Si tratta del settore che ha dato luogo nell'ultimo quinquennio alle concentrazioni più "eclatanti" e, a mio giudizio, meno prevedibili, data la natura dell'attività di intermediazione.

Come osservatore dei fatti italiani, devo dire che, almeno in Italia, i Broker negli ultimi dieci anni hanno avuto uno sviluppo meno elevato di quanto si prevedeva negli anni '80. Particolarmente difficile è diventata la loro penetrazione nel settore delle medie aziende, anche per la capacità degli Agenti di Assicurazione di difendere le proprie posizioni, soprattutto nelle città medie e in provincia. Molto spesso i Broker, anche per esigenze di servizio alla clientela, devono stipulare accordi con gli Agenti.

In questo contesto, i Broker (dovendo sostenere costi fissi difficilmente comprimibili) tendono a cercare soluzioni anche attraverso l'aggressione a categorie di clienti di massa, con la stipulazione di convenzioni che, di fatto, vengono poi gestite spesso quasi totalmente dalle Compagnie di Assicurazione, anche per quanto riguarda l'acquisizione dei singoli rischi.

Ma questi rimedi sembrano non essere sufficienti e, a mio giudizio, le importantissime concentrazioni verificatesi recentemente sono determinate essenzialmente:

- dall'esigenza di assumere maggiori dimensioni, non acquisibili con lo sviluppo limitato connesso alla normale operatività;

- dalla necessità di ridurre drasticamente i costi di gestione attraverso un'economia di scala, collegata

numerous independent small and mid-sized companies.

Furthermore, it should be noted that new players are emerging in the insurance market, some of which are already consolidated (such as the Banks) whereas others are bound to play important roles (such as outlet chains).

To prove my forecast, let me add that, even though there have been many company concentrations, over the past few years, the range of insurance unit prices have steadily declined, especially in the case of mid-sized and large companies (the main targets for international insurance groups).

Reinsurance Companies

A number of concentrations have also taken place in recent years among Reinsurance Companies. The main reasons for these aggregations are in part similar to those behind concentrations of Insurance Companies and, in my judgment, can be summarized up as follows:

- the need to increase financial capacity to offer insurance companies greater coverage in quantitative terms;

- the difficulty of increasing in size through normal operations, due to the tendency of insurance companies to increase their retention (also through the above mentioned mergers and concentrations);

- the need to better distribute risk assumed in the international arena;

- the opportunity to reduce operating costs and achieve economies of scale.

The mergers so far carried out in Europe have drastically reduced the number of players, at least as far as the so-called professional reinsurers are concerned. Should the concentration trend increase, as I see it, the problem may arise of the possible creation of bona fide reinsurance oligopolies, which would be harmful both for direct companies and for the final clients.

In any case, I trust that our reinsurer friends will keep on providing services in the future with the same competitive efficiency that has characterized their work up to now.

Brokerage Companies

This is the sector that has witnessed the most noteworthy concentrations - and in my opinion, the most unexpected, given the nature of brokerage - over the past five years.

all'utilizzazione di servizi comuni (come avviene anche nelle concentrazioni delle Compagnie di assicurazione e di riassicurazione)

– dalla opportunità di aumentare la presenza nei vari Paesi, per meglio sviluppare programmi assicurativi internazionali;

– dalla necessità di offrire con costi contenuti servizi accessori ai servizi di intermediazione assicurativa (consulenza per la gestione dei rischi e per la prevenzione, studi sui sistemi di trasferimenti finanziari dei rischi alternativi all'assicurazione tradizionale).

I fenomeni di concentrazione sono molto recenti e danno luogo a parecchi interrogativi:

– A) I grandi Broker sono ormai in numero estremamente ridotto:

– Saranno in grado di garantire in futuro un'adeguata concorrenza, che dia ai clienti la certezza della validità del servizio?

– Riusciranno a mantenere una adeguata personalizzazione del rapporto fra i propri funzionari e i singoli clienti? (A mio giudizio, il rapporto personale, inteso come "rapporto fra persone fisiche", è molto importante e dovrebbe caratterizzare sempre le relazioni fra i clienti e gli intermediari, siano essi Broker o Agenti).

– B) Fra Compagnie di Assicurazione e Grandi Broker i rapporti si manterranno corretti, nel rispetto dei reciproci ruoli, che consistono nella libertà di offerta dei singoli rischi da parte del Broker alla Compagnia e nella libertà della Compagnia di accettare o rifiutare il singolo rischio offerto?

– C) I grandi Broker lasceranno uno spazio adeguato ai broker piccoli e medi, o il fenomeno di concentrazione finirà con il ridurre drasticamente anche queste categorie di operatori?

A mio giudizio, le attuali operazioni di concentrazione e di fusione avranno successo nel lungo periodo solo se il sistema delle Società di brokeraggio riuscirà a dare una risposta positiva a tutti i quesiti posti:

– È necessario che il Broker, indipendentemente dalle proprie dimensioni possa continuare a dare ai singoli clienti un servizio personalizzato, sia per quanto riguarda l'individuazione dei bisogni assicurativi, sia per quanto riguarda i rapporti fra persone fisiche (rappresentanti della Società di Brokeraggio - rappresentanti del Cliente).

– È indispensabile che i rapporti fra i Broker e le Compagnie di Assicurazione si mantengano sull'attuale livello di parità, nel pieno rispetto dei rispettivi ruoli.

– È indispensabile che la concorrenza si mantenga corretta fra i Grandi Broker e che gli stessi continuino a competere con un numero adeguato di piccoli e medi Broker.

Ritengo, peraltro, negativo il fatto che molti Broker (anche di non grandi dimensioni) tendano a svolgere contemporaneamente funzioni di intermediazione assicurativa e riassicurativa, anche se attraverso strutture societarie separate.

Sono intimamente convinto di questa mia affermazione, che non è certo un puro atto di cortesia verso il nostro Ospite, che è uno dei pochi Broker che ha mantenuto la specificità di Broker puro di riassicurazione.

As an observer of Italian events I have to say that, at least in Italy, over the past ten years Brokers have not grown as much as was forecast in the 1980s. They found it particularly difficult to penetrate the mid-sized businesses sector, partially due to the ability of Insurers to defend their territory, especially in mid-sized or provincial towns. Due to client service needs, Brokers very often have to work out agreements with the Agents.

In this context, Brokers (who have fixed costs which are difficult to cut) tend also to seek solutions through an aggressive approach towards mass clients, with conventions that often are almost entirely handled by Insurance Companies, even in terms of single risks taking.

But these remedies do not seem to be sufficient and, in my opinion, the recent noteworthy concentrations are essentially due to:

– the need to increase in size, which cannot be achieved through the limited development potentials of normal operations;

– the need to reduce operating costs drastically through economies of scale, linked to the use of shared services (as occurs in Insurance and Reinsurance Company concentrations);

– the opportunity to have a more extensive penetration in the various countries in order to better develop international insurance programs;

– the need to offer low-cost services besides insurance brokerage services (risk management and prevention consulting services, studies on alternative risk financial transfer to traditional insurance).

The concentration trend is new and raises many questions:

– A) There is now only a very small number of mega Brokers:

Will they be able to ensure adequate competition in the future, so as to guarantee reliable services to the clients?

Will they still maintain an adequately personalized relationship between their people and the clients? (In my opinion, a personal relationship, meant as "relationship between individuals", is very important and should always characterize relations between clients and service providers, be they Brokers or Agents).

– B) Will relations between Insurance Companies and Mega Brokers remain fair, as to their mutual roles, which comprise the freedom of Brokers to offer single

Anche se le attività di intermediazione riassicurativa e assicurativa risultano formalmente separate, è inevitabile che, quando queste sono concentrate in uno stesso Gruppo, si verifichino interferenze, che si traducono in pressioni verso le Compagnie di Assicurazione. Il Broker assicurativo, nel momento dell'offerta del rischio da assumere, tende a chiedere che la Compagnia si avvalga anche dei servizi riassicurativi forniti dalla Società sorella. In molti casi, anzi, l'offerta è già confezionata in termini quantitativi e qualitativi con il supporto della ricopertura riassicurativa.

Queste situazioni anomale non possono che provocare una sensazione di fastidio all'Assicuratore diretto, il quale, però, è spesso costretto ad accettare le pressioni, quando ha un particolare interesse all'assunzione del rischio o al rapporto globale con il Gruppo di Brokeraggio, anche se si rende conto che situazioni di questo tipo indeboliscono le sue funzioni istituzionali.

Ritengo peraltro che situazioni di questo genere non tutelino i reali interessi dei clienti finali (quasi sempre all'oscuro di queste offerte condizionate del Broker che li rappresentano).

In occasione di gravi sinistri, ad esempio, possono di fatto insorgere particolari problemi di liquidazione, anche se le Compagnie dirette conservano comunque un obbligo autonomo di liquidazione.

La tendenza alla commistione fra attività di brokeraggio diretto e riassicurativo sembra svilupparsi anche per quanto riguarda le grandi concentrazioni e fusioni, ma esiste qualche indizio che potrebbe far sperare in gestioni effettivamente e totalmente separate, senza interferenze sul piano operativo (cosa peraltro facilmente realizzabile date le notevoli dimensioni di queste aggregazioni). Mi auguro che in futuro questi indizi vengano confermati, anche perché si realizzi una miglior deontologia professionale fra tutti gli attori del mercato.

Conclusion

Il fenomeno delle concentrazioni e delle fusioni in atto nel mondo assicurativo è sicuramente legato a leggi economiche che non si possono ignorare e risponde ad esigenze di globalizzazione e di maggiori dimensionamenti che devono consentire un'economia di scala dei costi in un mondo sempre più competitivo.

È però necessario, a mio giudizio, che tutti gli attori del mercato (Compagnie Dirette, Compagnie di Riassicurazione, Broker di Assicurazione, Broker di Riassicurazione) siano coscienti del dovere deontologico di attenersi ai rispettivi ruoli, senza commistioni e senza la ricerca di posizioni dominanti oligopolistiche, che porterebbero ad una distorsione della concorrenza e determinerebbero sicuramente nel lungo periodo reazioni negative da parte degli assicurati e delle Autorità Garanti della concorrenza.

risks to the Company and the freedom of the Company to accept or refuse the single risk offered?

– C) Will mega Brokers leave sufficient space for small and mid-sized Brokers, or will mergers end up by drastically reducing this category of operators?

In my opinion, the current concentration and merger operations will be successful in the long run only if the Broking Company system manages to respond to each of these questions.

It is necessary that Brokers, regardless of their size, can continue to provide a personalized service to all their clients, both in terms of identifying insurance needs as well as maintaining a relationship between individuals (Broking Company representatives - Client representatives);

It is indispensable that relations between Brokers and Insurance Companies remain at the current balance, in full respect for their mutual roles;

Competition should remain above-board among mega Brokers and there should always be an adequate number of small and mid-sized Brokers to compete with.

Furthermore, I consider it unfair that many Brokers (smaller ones too) tend to perform, simultaneously, both insurance and reinsurance brokerage functions, even if this is done through separate company structures.

I am deeply convinced of the truth of my statement, which is by no means a pure and simple act of courtesy towards our Host, who is one of the few Brokers to maintain the specific qualities of a pure reinsurance Broker.

Even though the activities of insurance and reinsurance brokerage are formally separated, it is inevitable, when they are concentrated in the same Group, that they interfere, resulting into undue pressure on Insurance Companies. Insurance Brokers, upon offering a risk to be assumed, tend to ask the Company to avail itself of the reinsurance services offered by their sister Company. Better yet, in many cases the offer is already packaged, quantitatively and qualitatively, with supporting reinsurance coverage.

These anomalies can only be bothersome for direct Insurers who, however, are often forced to yield to the pressure when they have particular interests in assuming a risk or in the overall relationship with the Brokerage Group, even if they realize that such situations weaken their institutional functions.

I believe, moreover, that situations of this nature do not safeguard the real interests of the final clients (who are almost always unaware of their representing Broker's package offers). In the event of substantial claims, for example, there can be particular payment problems, even if the direct Companies have an autonomous obligation to indemnify.

The trend towards intermixing direct brokerage and reinsurance activities also seems to extend into the large concentrations and mergers, but there are glimmerings that may support the hope for totally separate management, with no interference on the operating level (which could be easily achieved given the notable dimensions of these aggregations). I hope that these glimmerings will be confirmed, so that higher professional ethics can spread among all market players.

Conclusions

The ongoing trend of concentrations and mergers in the insurance world is certainly linked to economic laws that cannot be ignored. Furthermore, it responds to needs for globalization and increased dimensions that should enable the introduction of cost economies of scale in an increasingly competitive world.

I believe, however, that all market players - Direct Insurance Companies, Reinsurance Companies, Insurance Brokers, and Reinsurance Brokers - should be aware of an ethical duty to keep to their respective roles, without intermixing and without seeking to attain oligopolistic positions, which would distort competition and surely cause negative reactions in the long run from insured parties and competition Authorities alike.

Francesco Curioni

"I believe that such a violent action in the international market must be met by an equal, opposing action. I feel that the sixth largest industrial power in the world can't live without a broker whose size is commensurate with the sixth largest industrial power.

I can only use my imagination. A sort of "virtuous circle" could arise, formed of small to medium-sized brokers, with the additional contribution of agents of a certain size and level of professionalism, and reinsurers. And it will have an Italian base".

"Sono convinto che ad un'azione così violenta del mercato internazionale dovrà corrispondere un'azione pari e contraria. Credo che la sesta potenza industriale del mondo non possa vivere senza un broker che abbia le dimensioni da sesta potenza industriale.

Posso solo lavorare di immaginazione. Potrà nascere una sorta di "circolo virtuoso" formato da piccoli e medi broker, cui contribuiscano anche agenti di una certa dimensione e professionalità e da riassicuratori. E sarà su base italiana".