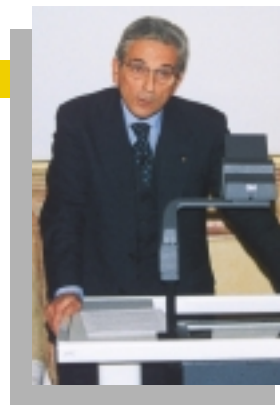


Michele Manzari
Chairman
of Anagina



The Agents Role in the new market

So di non dire nulla di particolarmente choccante quando affermo che - in questi ultimi cinque anni - sono successe cose che nel settore assicurativo non erano accadute in cinquant'anni. Parlo del settore a livello europeo, con connessioni e ripercussioni ovvie su quello italiano, notoriamente meno "maturo".

Le avvisaglie c'erano tutte.

Ricordo - visto che siamo fra addetti ai lavori - i contenuti di un numero dell'annata 1996 della celebre rivista "Sigma" che trattava della "deregulation" e delle aperture dei mercati, prefigurando la vigilia di una nuova era competitiva. I parametri operativi della concorrenza sarebbero cambiati radicalmente affermava "Sigma".

Nei mercati dove prezzi e condizioni erano regolamentati, fino ad allora era valse l'equazione:

forza distributiva = vendita = profitto.

La concorrenza si sarebbe spostata su prezzi, prodotti, modalità di sottoscrizione, forme innovative di distribuzione e aspetti di solvibilità finanziaria. Curiosamente - a causa proprio della deregulation - gli scambi in materia di statistiche di mercato sarebbero stati cancellati o si sarebbero affievoliti (a vantaggio dei grandi gruppi capaci di lavorare sui loro dati, ritenuti sufficientemente rappresentativi) e dunque sarebbe cresciuta la rilevanza degli errori di valutazione sui rischi. E così via.

"Sigma" fotografava gli anni che stiamo vivendo: un particolare momento storico in cui la parola globalizzazione sintetizza più di ogni altra la spinta che ha generato enormi cambiamenti nelle regole del gioco dell'economia mondiale.

Trattasi di globalizzazione dei mercati che ha prodotto il moltiplicarsi di acquisizioni e ha fatto maturare fusioni a getto continuo. Alla travolgente espansione del mercato dei capitali si è abbinata un'azione di "deregulation", di affievolimento dei vincoli normativi. In questo modo le barriere prima esistenti sono crollate e insieme al mercato dei capitali la globalizzazione ha contagiato i servizi finanziari, quelli bancari e quelli assicurativi. C'è da aggiungere anche l'effetto EURO che ha incentivato - a livello del nostro continente - le intese e le aggregazioni per affrontare la sfida competitiva a livello europeo.

Per farlo con maggiori probabilità di successo la scelta prevalente delle imprese (nel caso nostro parliamo di compagnie di assicurazione e di riassicurazione, nei casi ripetutamente citati nel corso di questo convegno, come le "integrazioni" fra Axa e

You won't be particularly astonished to hear me say that over the past five years, things have happened in the insurance sector that hadn't happened in fifty years. I'm speaking of the sector in Europe, with clear connections to and repercussions on the Italian sector, which is commonly known to be less "mature."

All the signs were there.

Since we're among professionals, I'd like to recall a 1996 issue of the famous magazine "Sigma," which dealt with deregulation and market openings, foreshadowing the threshold of a new competitive era. The operating parameters of the competition would radically change, "Sigma" declared.

Up to that time, in markets where prices and conditions were regulated, the equation that counted was: distribution force = sale = profit.

The competition would move to prices, products, ways of underwriting, innovative forms of distribution and aspects of financial solvency.

Curiously, due to deregulation itself, exchanges in the area of market statistics would be cancelled out or weakened (to the advantage of large groups capable of working off their data, which was considered sufficiently representative), and thus the significance of errors in evaluating risks would increase. And so on.

"Sigma" provided a picture of the years we're now experiencing, a particular moment in history where the word "globalization" summarizes more than anything else the thrust that has generated enormous changes in the rules of the game in the world economy.

This globalization of markets has resulted in the multiplication of acquisitions and a constant stream of mergers. The overwhelming expansion of the capital market is accompanied by deregulation, the weakening of regulatory restrictions. In this manner, former barriers have collapsed: in addition to the capital market, globalization has infected financial services, bank services and insurance services.

We should also add the EURO effect, which has, throughout our continent, stimulated agreements and

Uap, Allianz e AGF, Royal Insurance e Sun Alliance, Commercial Union e General Accident, Generali e AMB, Winterthur e Credit Suisse, Berkshire Hathaway e General Re, Swiss Re e Life Re, e così via) si è orientata alla crescita dimensionale, finalizzata al conseguimento di economie di scala.

Rilevante è certo anche la ricerca di spazi vitali puntando sulla cosiddetta diversificazione di attività, che, per chi mi ascolta – tutti operatori assicurativi – si materializza nella bancassicurazione, altro ambito su cui possiamo ormai scrivere manuali sovrabbondanti.

Con il senno di poi – facendo ricorso alle risorse della ragione umana che da Cartesio in poi è stato identificato con il dubbio come metodo – si comincia a argomentare che quella della crescita dimensionale non è necessariamente vincente. Ma questa è un'altra storia, utile forse come argomento per un prossimo convegno, sempre organizzato dagli amici della R.I.B., assolutamente eccellenti e meritevoli nel loro sforzo.

Ma vengo al tema che mi tocca più da vicino: come si muove un Agente Imprenditore di fronte alla globalizzazione e alle concentrazioni di cui ho appena parlato.

La situazione che le reti di vendita tradizionali stanno vivendo è difficile. Abituate, fino agli anni Novanta, a essere gli unici canali, da quando esiste in Italia l'assicurazione, non riescono a capacitarsi di vedere con quale facilità i “panzer” della bancassicurazione rastrellano premi vita. Per non dire delle compagnie telefoniche e dei promotori finanziari.

E il terrore è tale che dimenticano come le banche non fanno altro, dopo che hanno scoperto l'assicurazione, spostando il denaro dei conti dei clienti sull'area vita proprio per diversificare i depositi. Scusate se banalizzo, ma è proprio su questa “banalizzazione” del prodotto e del servizio dello sportello bancario quando vende un prodotto assicurativo che volevo soffermare per un attimo l'attenzione.

Il panico delle reti agenziali arriva a non far loro comprendere che i cambiamenti delle regole del gioco indotte dalla globalizzazione non potevano toccare l'area del cosiddetto risparmio gestito. Dunque la scoperta da parte della grande finanza che ci sono i pascoli del prodotto finanziario mascherato da polizza vita era ineludibile.

Dimenticano anche – sempre le reti tradizionali – come tutte le indagini demoscopiche, pur commissionate dall'Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici, attestano l'*immagine vera e credibile dell'Assicurazione*.

Immagine che, in tempi di affiorante consumerismo, se lasciata a certi “ristrutturatori” delle compagnie (le cui gesta è inutile ricordare sempre a questa platea di addetti ai lavori) rischia di inabissarsi.

La quasi totalità degli Agenti professionisti sta subendo da parte delle rispettive mandanti un massiccio assalto. Con il rischio di veder minacciato il futuro della loro attività, nella quale hanno investito le loro risorse e la loro vita.

È una situazione di grande pathos, cui tuttavia gli

mergers in order to face the competitive challenge at the European level.

To do this with a greater probability of success, the decision most companies make (in our case, we're speaking of insurance and reinsurance companies, with the cases repeatedly cited in this convention, like the “integrations” of Axa and Uap, Allianz and AGF, Royal Insurance and Sun Alliance, Commercial Union and General Accident, Generali and AMB, Winterthur and Credit Suisse, Berkshire Hathaway and General Re, Swiss Re and Life Re, and so on) is focused on growth in size, with the goal of achieving economies of scale.

The search for living space is certainly important as well, focusing on so-called diversification of assets, which for those listening to me – all insurance operators – takes the form of bank insurance.

This is another area we could write volumes about.

In hindsight, with recourse to the resources of human reason that ever since Descartes has been identified with the use of systematic doubt as a method, we are beginning to hear that growth in size does not necessarily lead to success. But this is another story, perhaps useful as a topic for another future convention organized by the friends of R.I.B., whose efforts are absolutely superb and praiseworthy.

Let me get to the matter that affects me the most: what should an Entrepreneur Agent do when faced with globalization and the concentration I have just mentioned?

Traditional sales networks are going through difficult times. Until the nineties, for as long as insurance had existed in Italy, they had been accustomed to being the only channel, and are now unable to comprehend how the steamrollers of bank insurance are raking in life insurance premiums. Not to mention telephone companies and financial promoters.

And the terror is such that they forget that after discovering insurance, borrowing it from the glories of Bancassurance, banks are doing nothing more than shifting cash in customer accounts to the life area, precisely because they have found it as a way to diversify deposits.

Forgive me for trivializing, but I wanted to draw your attention for a moment to this very “trivialization” of a product and service offered at a bank window when it sells an insurance product.

The panic of agency networks makes it impossible for them to understand that the changed rules of the game resulting from globalization had to affect the area of so-called assets management. Thus, big finance's discovery that there are green pastures of financial products hidden by life insurance policies was inevitable.

Agenti che operano per l'INA Assitalia sfuggono. E spiego il perché.

Per farlo sono obbligato ad andare indietro con la macchina del Tempo.

Qui al Convegno sono presenti diversi protagonisti del mercato assicurativo italiano. I quali conoscono – almeno per grandi linee – qual è la “storia” dell'Istituto Nazionale delle Assicurazioni, creato nel 1913 come Istituto di Stato per fare da controllore e polo di riferimento del mercato vita (c'era da contrastare la presenza e la concorrenza di due compagnie – che qui non nomino ma che tutti sanno quali fossero – allora “straniere”, poi diventate italiane con la Vittoria).

Sanno dunque i professionisti che mi ascoltano che l'evoluzione dell'INA – cui si aggiunse, negli anni venti, per poter esercitare i rami danni, l'Assitalia – ha visto la sua trasformazione in compagnia vera e propria.

I responsabili di quei lontani anni agirono – rispetto alle convinzioni dei vertici delle compagnie private dei primi anni Settanta, alle prese con il boom determinato dall'introduzione dell'obbligo della copertura Rc Auto – con il criterio di dotarsi di una rete distributiva imperniata su Agenti-Imprenditori. Dunque, compiendo ora un salto ai tempi nostri, gli Agenti dell'INA Assitalia hanno la fortuna di essersi dovuti strutturare secondo una precisa logica imprenditoriale fin dagli inizi. E su questo concetto hanno costruito.

Sapete – tra parentesi – che molti dei miei Colleghi dell'INA Assitalia sono ormai alla terza generazione, come professionisti assicurativi. Dunque l'input di ragionare “in grande” nell'affrontare il mercato è entrato nel codice genetico.

Basti fare mente locale sul fatto che INA-Assitalia conta su non più di duecento Agenzie Generali, mentre – come tutti sanno – le compagnie concorrenti contano reti che superano quota mille.

Una riflessione merita il numero degli Agenti iscritti all'Albo di Legge, che risultano essere oltre 24mila. Un numero assolutamente spropositato, per pensare che ognuno di questi “Agenti” possa avere margini di sussistenza. Sussistenza assolutamente precaria, soprattutto se rapportata alla tristemente nota percentuale del P.I.L. italico investita in assicurazioni.

Sapete che siamo (con uno stentato 4%, dico stentato perché gonfiato dalle polizze “unit” e “index linked” raccolte prevalentemente dai bancassicuratori) alla metà della media dei consumi medi europei. Il Bel Paese, che figura comunque al quinto posto quanto a industrializzazione e peso economico, è in posizioni da terzo mondo quanto a consumi assicurativi. Dunque lo spazio per crescere è vistoso.

Tuttavia ora – alle prese con la globalizzazione e le conseguenti logiche dimensionali accennate in apertura – imperversano le operazioni di fusione e incorporazione di non poche imprese.

Il caso più recente è delle compagnie satelliti del Gruppo Ras e delle Generali, mentre il più eclatante resta l'operazione di fusione della Previdente nella Milano Assicurazioni. Anche l'opera di unificazione sotto il marchio Winterthur o sotto il marchio

The traditional networks also forget the *True and Credible Image of Insurance*, as public opinion surveys attest, even those commissioned by the National Association of Insurance Companies (ANIA).

If, when consumerism is flourishing, this image is left to certain company “reorganizers” (of whose exploits this audience of professionals needs no reminder), it risks collapse.

Almost all professional agents are undergoing a massive assault from their respective principals that threatens the future of the activity in which they have invested their resources and lives.

The situation is full of pathos, yet the agents operating for Ina Assitalia have eluded it. Let me tell you why.

To do so, we have to go back in time.

Various protagonists of the Italian insurance market are present at this convention. They are familiar, at least generally speaking with the “history” of INA, created in 1913 as a State Institute to act as a controller and reference point for the life insurance market (there was a need to counter the presence and competition of two companies – whose names I won't mention, although everyone here knows who they are – who were “foreigners” at that time, and then became Italian after the war).

Thus, the professionals listening to me know that the evolution of INA, to which Assitalia was added in the twenties to handle “damages line”, included its transformation into a true company.

Those in charge during those distant years, with different opinions than those of top management of private companies during the early seventies, grappling with the boom created by the introduction of mandatory automobile liability coverage, took steps to give themselves a distribution network based on agent-entrepreneurs.

Thus, now taking a leap into our times, INA Assitalia agents have the good fortune of having had to structure themselves based on a precise entrepreneurial logic right from the start. And they have built upon this concept.

As an aside, you know that many of my colleagues in INA Assitalia are now part of a third generation of insurance professionals. Thus, reasoning on a large scale in dealing with the market has entered their genetic code.

It is sufficient to think hard about the fact that INA Assitalia has no more than two hundred general agencies, while, as everyone knows, competitor companies can count over a thousand networks.

The number of Agents registered with the Legal Regis-

Axa di diverse compagnie controllate dalla compagnia svizzera e da quella guidata da Claude Bébear in Italia, costituiscono un fenomeno di rilievo, sempre in questa logica del raggiungimento della grande dimensione come chiave di successo.

Questa digressione sull'analisi di quanto sta accadendo sul mercato italiano mi serve da utile supporto per esporre – sinteticamente – il Progetto Agenzia INA 2000 che è stato messo a punto dopo un lungo confronto con i vertici e le strutture operative della Compagnia, che – come tutti sapete – ha vissuto il recente passaggio dal controllo del Ministero del Tesoro a quello di compagnia privata. L'Anagina, l'Associazione che raggruppa tutti gli Agenti Generali dell'INA Assitalia, e che ho l'onore e l'onere di presiedere, ha accompagnato questo processo di passaggio con uno spirito di condivisione dei non pochi problemi connessi, in una chiave dialettica e propositiva. Una situazione che ha posto le basi per trasformare la tipica Agenzia Generale INA Assitalia, che già possedeva – come spiegato – l'impostazione e la dimensione imprenditoriale, in una impresa adeguata ai nuovi tempi, con caratteristiche di "Centro polifunzionale".

La caratterizzazione imprenditoriale ancor meglio accentuata rispetto al passato ha posto noi titolari di Agenzia Generale nelle condizioni di poter affrontare – senza equivoci – la competizione con il mercato ormai multicanale, "modellandoci" secondo le variazioni ormai affermate sul mercato stesso. Dunque con sistemi di vendita "multicanale", senza per questo rinunciare alla peculiare dote di "specialista in assicurazioni" che è connessa alla professionalità di ognuno di noi e capaci di fare la differenza – in particolare quando si parla di Assicurazione con la A maiuscola – sul terreno della Qualità del servizio rispetto ai ripetutamente citati canali alternativi per loro natura "banalizzatori" sia del prodotto che del servizio.

Peraltro, che l'impegno degli Agenti INA Assitalia desse dei risultati già prima dell'adozione del "Progetto Agenzia 2000", lo si è visto con la crescita della produzione, molto vicina al 30% rispetto all'esercizio precedente.

I responsabili della direzione hanno preso piacevolmente atto.

E risulta ancor più commendevole il risultato se si pensa che la notevole crescita della produzione si è accompagnata ad una concomitante riduzione dei compensi provvigionali dovuti dalla mandante. Cosa che ha consentito all'INA Assitalia di portare a termine un non facile piano di riduzione dei costi commerciali.

E' stata una grande testimonianza di, chiamiamolo, "spirito di sacrificio" da parte degli Agenti. Per inciso, mentre la compagnia otteneva questi risultati, le Agenzie Generali stanno ancora lavorando per ricondurre la loro incidenza dei costi – soprattutto nell'area dipendenti – entro limiti vicini agli standard del sistema agenziale nazionale.

Obiettivo di fondo: realizzare un modello operativo e gestionale di Agenzia-Impresa altamente competitivo, in cui la professionalità degli addetti e l'offerta di un Servizio di Qualità rappresentano un autentico "valore aggiunto".

ter now exceeds 24,000, a fact that merits some reflections.

It is an absolutely disproportionate number, when we consider that each of these agents could have margins of subsistence – an absolutely precarious subsistence, especially when compared with the sadly familiar percentage of Italian GDP invested in insurance.

You know that we average only half of the average European consumption (with barely 4%; I say barely because it's inflated by unit and index linked policies collected primarily by bank insurers). Italy, which is the fifth most industrialized and economically important nation in the world, is in a third world position with regard to insurance consumption. Thus, there is plenty of space for growth.

Nevertheless, at present – grappling with globalization and the consequent logic of size noted before – merger and incorporation operations are now all the rage with many companies.

The most recent case is the "satellite" companies of the Ras and Generali groups, while the most sensational is the merger of Previdente into Milano Assicurazioni. The work of unifying, under the Winterthur or Axa names, various companies controlled by the Swiss company and that led by Claude Bébear in Italy, is also an important phenomenon, again in terms of large size as a key to success.

This digression on the analysis of what is happening on the Italian market is a useful tool for me in providing a brief analysis of the INA Agency 2000 project that was set up after long meetings with the company's top management and the operate structure. As we all know, the company has recently gone from being controlled by the Ministry of the Treasury to a private company.

Anagina, the association that includes all INA-Assitalia general agents, and over which I have the honor and burden of presiding, accompanied this transition process with the spirit of sharing various related problems, debating them and offering suggestions. This situation laid the foundations for transforming the typical INA Assitalia general agency, which, as I have explained, already had an entrepreneurial-type organization and size, into a company that was in step with the times, with the characteristics of a "multifunctional center."

This entrepreneurial aspect, even more accentuated than in the past, has allowed us, general agents, to handle competition from the now multichannel market with no misunderstandings or reluctance, "modeling" ourselves on the changes now established on this market. Thus, we use multichannel sales systems, but

Questa in brevissime note, la linea che l'Agente Imprenditore dell'INA Assitalia (come ho già detto, molto poco tipico rispetto al resto degli Agenti che ricevono il mandato dalle compagnie competitrici) ha adottato per far fronte all'universo della globalizzazione e alle evoluzioni del sistema distributivo del prodotto assicurativo.

E chiudo in chiave decisamente ottimistica tornando all'accento fatto in avvio sull'Italia come mercato ancora "non maturo" dal punto di vista dei consumi assicurativi.

Per questo e per il fatto che il sistema previdenziale e sanitario pubblici non potranno – per mancanza di risorse – far fronte a impegni sempre più onerosi, lo spazio per lo sviluppo di una vera cultura della previdenza vedrà noi Agenti-Imprenditori protagonisti, capaci di muoverci, nei dedali e nelle viuzze delle necessità di copertura dei rischi della persona e delle piccole e medie realtà della variegatissima provincia italiana, meglio di qualsiasi metaforico "carro armato".

without giving up the special qualities of an "insurance specialist" that is part of the professional skills we all have. We're able to make the difference – in particular when we speak of Insurance with a capital I – in the area of quality service compared with the repeatedly cited alternative channels that by nature "trivialize" both the product and the service.

Moreover, production growth, which is almost 30% more than the previous year, shows that the efforts of INA Assitalia agents produced results even before the Agency 2000 Project was adopted.

Management has been pleased to take note.

The result is even more commendable if we consider that the significant growth in production is accompanied by a contemporaneous reduction in commissions owed by the principal. This has permitted INA Assitalia to carry out a difficult plan for reducing business costs.

It was a great testimony to what we could call the agents' "spirit of sacrifice." Incidentally, while the company is achieving these results, the general agencies are still working to bring the incidence of costs, especially in the employee area, within limits close to the standards of the national agency system.

The basic objective: to create a highly competitive operating and management model for an agency-company, where the professionalism of its employees and the offer of a quality service are an authentic "added value."

This is an extremely concise summary of the line that an INA Assitalia entrepreneurial agent (who, as I have noted, is very atypical compared with the rest of the agents that work for competitor companies) follows to handle the universe of globalization and the changes in the insurance products distribution system.

I'd like to close on a very positive note, returning to the already noted concept of Italy as an "immature" market in terms of insurance consumption.

With regard to this, to the fact that due to a lack of resources, public welfare and health systems cannot handle increasingly burdensome commitments, we entrepreneur agents will be leading players in the development of a true social welfare culture.

We'll be able to find our way through the mazes and byways to provide coverage for individuals and small and medium-size businesses in the multifaceted country of Italy, better than any metaphorical "steamroller."