

Riccardo Lamperti
Central Manager,
Assitalia



Italian market situation

Why and how the Process of Concentration now affects the Italian Scene.

Perché e come le concentrazioni in atto influenzano lo scenario Italiano.

Le azioni che, le compagnie, i broker di assicurazione diretta e di riassicurazione e gli agenti seguono, dovranno definire il nuovo scenario competitivo in modo diverso da quanto hanno fatto fino ad oggi, soprattutto in Italia. Ma perché in Europa c'è un "caso Italiano"? Innanzitutto il mercato Italiano è estremamente interessante nel contesto europeo: ha un ritmo di crescita ed una potenzialità di crescita che non ha pari in Europa. Dobbiamo andare sui mercati americani o del centro America, per trovare dati paragonabili alle potenzialità di crescita del mercato italiano. Abbiamo visto che il rapporto del P.I.L. sui premi è del 4.1% ed è cresciuto rispetto al 3.6% del 1996, quando la media europea è del 7.4% - quindi quasi il doppio - e i Paesi "assicurativamente" più evoluti arrivano all'11.3% (Gran Bretagna), 9.6% (Francia), 6.4% (Germania).

A conferma di queste grandi potenzialità del mercato si aggiungono i trend di crescita: il mercato vita ha superato di fatto il mercato danni con una crescita del 41%; il mercato danni cresce anch'esso del 7%. Di fronte ad un mercato così appetibile però le imprese italiane sono deboli sotto il profilo della dimensione, in quanto i processi di aggregazione in Italia sono appena iniziati, e, soprattutto, per il fatto che le imprese italiane sono poco internazionali. Un po' per vocazione, un po' perché la storia ha sempre visto il mercato italiano come un mercato protetto e quindi, a parte grandi imprese che, o per loro vocazione interna, o per acquisizione da capitale estero, hanno avuto una forte apertura sul mercato europeo, sicuramente le imprese italiane di minori dimensioni o comunque le più tradizionali hanno come focus il mercato domestico. Partendo da queste considerazioni si evince che il mercato italiano sta diventando un mercato colonizzato dall'estero: in sostanza, gli operatori esteri vedono nel mercato italiano un mercato ancora piccolo ma in forte espansione e quindi sono pronti a investire in maniera cospicua per entrare e gestire le opportunità che indubbiamente questo mercato offre. Addirittura, sotto il profilo riassicurativo, non ci sono più riassicuratori italiani: sono tutti esteri. Ciò ha una forte influenza per gli operatori del mercato italiano, in quanto, soprattutto sui grandi rischi, le indicazioni del mercato estero stanno diventando sempre più cogenti per la politica assicurativa italiana.

The actions that companies, direct insurance and reinsurance brokers and agents take, will have to define a competitive scene different from that of the past, especially in Italy. But why is there an "Italian case" in Europe? First of all, the Italian market is extremely interesting within the European context, with a growth rate and growth potential unparalleled in Europe. We need to go to USA or Central American markets to find data comparable to the growth rate of the Italian market. We have seen that the ratio of GDP to premiums is 4.1% and has increased from the 3.6% of 1996, when the European average was 7.4% (almost the double), and that of more developed countries in terms of insurance was as much as 11.3% (Great Britain), 9.6% (France), and 6.4% (Germany).

To confirm this great market potentiality, we can add growth trends: the life insurance market has in fact surpassed the property market, with a growth of 41%; the property market is also growing by 7%. Compared with such an attractive market, however, Italian companies are weak in terms of size, as the process of aggregation has just begun in Italy and, more important, Italian companies are not very international, in part because this is their natural inclination and in part because history has always seen the Italian market as protected. Thus, most large companies, either due to internal inclination or because they were acquired by foreign capital, have been extremely open to the European market, while Italian companies, especially smaller or more traditional ones, have focused on the domestic market. Starting from these considerations, we can see that the Italian market is becoming colonized by foreign companies: essentially, foreign operators see the Italian market as small but greatly expanding and thus are ready to make large investments to enter and manage the opportunities that this market undoubtedly offers. In fact, in terms of reinsurance, there are no more Italian reinsurers; they are all foreign. This has a strong influence on operators in the Italian market, as especially with regard to large risks, foreign market indications are becoming in-

Elementi caratterizzanti il mercato in evoluzione:
 - tendenza (mondiale) alla riduzione dei costi, sia interni alle compagnie, sia di distribuzione.

- diffusione prorompente di nuovi canali di vendita (Bancassicurazione, canali telefonici...), prevalentemente diretti.

Il tutto porta ad una maggiore competitività tra le imprese che cercano di rafforzarsi sul piano patrimoniale tramite processi di concentrazione, e di conseguire una professionalità all'altezza delle situazioni. Oltre a cercare di essere grandi e forti, le imprese stanno anche iniziando a valutare l'opportunità di avere un management forte, dove la preparazione culturale e la sensibilità al cambiamento dei manager può rappresentare un fattore di successo per il futuro: il più grosso mangia il piccolo e, in aggiunta, il più veloce mangia il più lento.

Fattori di cambiamento:

- esplosione dei nuovi canali, che hanno conquistato velocemente quote di mercato rilevanti;

- i mercati locali cercano sempre più di internazionalizzarsi e in questo ambito il tema dell'Euro è un aspetto importante: l'Euro farà cadere in Europa una delle più formidabili barriere di conservazione del mercato domestico, perché domani avremo una circolazione di prodotti assicurativi con un'unica valuta, il che stresserà in maniera eccezionale la competizione tra le imprese;

- deregulation legislativa locale: le leggi CEE saranno uguali per tutti, quindi non avranno più ragione di esistere barriere di tipo legislativo;

- in Italia si assiste ad un sempre maggiore trasferimento dello Stato ai privati e ciò crea delle enormi prospettive di crescita soprattutto nel ramo-vita; quindi c'è la necessità per le imprese di essere più forti per affrontare queste nuove sfide.

Punti di forza dei nuovi competitori:

- sicuramente i nuovi competitori dovranno avere un'alta forza distributiva. In questo senso va sottolineata l'importanza delle reti di vendita agenziali: più è forte la rete di vendita, più il risultato della compagnia è positivo.

- sul piano dei prodotti, dovremo affrontare sia il mercato dei prodotti standard, sia il mercato dei prodotti su misura e sarà molto importante il ruolo di determinati intermediari, soprattutto quelli con maggior vocazione internazionale, perché daranno nuove prospettive di crescita del fatturato.

- il basso costo di gestione è qualcosa di ineluttabile: in questo sforzo di globalizzazione e di specializzazione, la ricerca di costi di gestione più ridotti - in relazione anche a minori margini di redditività fra le compagnie di assicurazione - è un "must" da perseguire, pena l'esclusione in quanto competitori meno efficienti sul mercato.

Possibile scenario:

- poche grandi imprese di assicurazione efficienti, tante imprese locali specialistiche, dove per "locali" si intende "di livello nazionale";

- per quanto riguarda le reti tradizionali esse rimangono un punto di forza per le compagnie italiane;

- i nuovi canali, dopo una prima esplosione che poteva far pensare che avrebbero sostituito le reti tradizionali, arriveranno ad un assestamento in quanto ci sono dei limiti oggettivi, derivanti dal tipo

creasingly influential on Italian insurance policy.

Elements characterizing the evolving market:

- a tendency (worldwide) to reduce costs, both internal company costs and distribution costs.

- enormous expansion of new sales channels (Banque Assurance, telephone channels...), primarily direct.

This all leads to greater competitiveness among companies, who are trying to strengthen their assets through the process of concentration and achieve a professional level in keeping with their balance sheets. In addition to trying to be large and strong, companies are also beginning to evaluate the appropriateness of having a strong management, where managerial cultural preparation and sensitivity to change can be a key factor for success in the future: big fish eat little fish, and faster fish eat slower ones.

Factors for change:

- explosion of new channels, which have rapidly gained important market shares;

- local markets are increasingly trying to internationalize, and in this area the Euro plays an important role: the Euro will cause one of the most formidable domestic market conservation barriers in Europe to fall, because tomorrow there will be a new influx of insurance products under a single currency, which will greatly accentuate competition among companies;

- local deregulation: EC laws are the same for everyone, and thus there will no longer be a reason for legislative barriers to exist;

- in Italy, we are seeing increased transfer from the State to the private sector, and this creates enormous prospects for growth, especially in the life insurance sector, and thus the need for companies to be stronger to face these new challenges.

Strong points in the new competitors:

- beyond doubt, the new competitors must have great distribution power. In this regard, we should emphasize the importance of agency sales networks: the stronger the sales network, the more positive the company's results.

- in the products area, we must deal with both the standard products market and the tailor-made products market: the role of particular brokers will be very important, especially those with a more international focus, because they will provide new prospects for growth in sales revenues.

- low operating cost is an inevitable issue: with this effort for globalization and specialization, the search for

di prodotto che può essere venduto da nuovi canali (tipo la Bancassicurazione);

- sui broker diretti è difficile trovare un'ipotesi di soluzione. Occorre distinguere tra broker diretti e broker di riassicurazione. I primi avranno una crescita contenuta, perché i margini si riducono, perché si cerca di abbattere i costi di produzione ed in questo senso le compagnie italiane possono meglio dialogare con le proprie reti che non con operatori esterni. Diverso è il discorso per i broker di riassicurazione, perché creano osmosi tra i mercati riassicurativi internazionali, e quindi portano cultura internazionale all'interno di un mercato locale.

lower operating costs - in relation to lower profit margins among insurance companies as well - is a must, upon penalty of losing out by being a less efficient competitor on the market.

Possible scenario:

A few large, efficient insurance companies, and many local specialized companies, where "local" means "national."

- Traditional networks remain a strong point for Italian companies.

- After an initial explosion that makes it seem as if they will replace local networks, the new channels will settle back, as there are objective limits, based on the type of product that can be sold by new channels (such as Bancassurance).

- For direct brokers, a hypothetical solution is difficult to find. We need to distinguish between direct brokers and reinsurance brokers. The former will have contained growth, because margins will be smaller, as they are trying to limit production costs: in this sense, Italian companies can dialogue better with their own networks than with outside operators. The matter is different for reinsurance brokers, because they create osmosis among international reinsurance markets, and thus bring an international culture to a local market.

Gigi Giudice

I'd like to know how the percentage of coverage of total need for each citizen who reaches the end of his working life is evaluated in Switzerland according to the now classic "three pillars" analysis.

Cesare Ravara

The first pillar is used to cover the survival minimum for a private economy that could be a family: this is one third of the last income earned before retiring. Through the second pillar, we should reach 60% of the last income, and this would make it possible to maintain the standard of living reached before retiring. With the third pillar, we seek to go further, leaving the customer the freedom to choose the percentage he wants to reach. He would thus have the possibility of doing things he had always wanted to do (travel, give large amounts of cash or other contributions to children and grandchildren...)

Translated into figures: using the first pillar, the minimum pension for an individual is about 1000 Swiss Francs, reaching a maximum of 2000 per person; using the second pillar (which would be the pension fund),

Mi interessa capire come in Svizzera si valuti la percentuale di copertura del fabbisogno complessivo di ogni cittadino che arriva al termine della vita lavorativa secondo la scansione ormai classica del "tre pilastri".

Con il primo pilastro si cerca di coprire il minimo esistenziale di un'economia privata quale può essere una famiglia: si parla di un terzo dell'ultimo reddito prima di smettere di lavorare. Col secondo pilastro si dovrebbe arrivare al 60% dell'ultimo reddito e ciò permetterebbe di mantenere lo standard di vita raggiunto prima di andare in pensione. Con il terzo pilastro si cerca di andare oltre, lasciando al cliente la libertà di scegliere fino a quale percentuale vuole arrivare. Avrebbe così la possibilità di fare cose che aveva sempre desiderato (viaggiare, dare concreti contributi in denaro, o altro, a figli e nipoti...).

Detto in cifre: con il primo pilastro la pensione minima per un individuo è di circa 1000 Franchi Svizzeri, arrivando a un massimo di 2000; con il secondo pilastro (che sarebbe la cassa-pensione), si può arrivare a due terzi dell'ultima retribuzione prima di andare in pensione.

Un dipendente medio oggi può guadagnare - tenen-

do presente che la Svizzera è “ricca” - mediamente - 5000 Franchi Svizzeri al mese. Dunque vanno calcolati i due terzi di questa somma.

Attenzione: più un soggetto sale quanto a retribuzione, più gli è difficile arrivare a due terzi con il secondo “pilastro”.

Chi guadagna molto deve iniziare prima a costruirsi il terzo pilastro, ovvero la rendita integrativa dei primi due.

La “curiosità” della situazione italiana sta nel fatto che non abbiamo mai una definizione complessiva di quello che toccherebbe fare. È una situazione sempre molto fluida; siamo in presenza di dati che provengono da fonti diverse e non si riesce quasi mai a renderli confrontabili. Di conseguenza nessuno si prende le proprie responsabilità, e la parte pubblica non dirà mai che vuole togliere le pensioni di anzianità o le baby-pensioni... Aspetteremo l'Euro, forse per sentirci obbligati ad adeguarci.

In Svizzera si sta pensando di adottare la pensione statale unitaria, nel senso che tutti - per tanto o poco abbiano guadagnato nella vita lavorativa - riceverebbero una pensione unica, che dovrebbe ammontare a circa 1500 Franchi Svizzeri mensili (cioè una media fra il minimo ed il massimo attuali). Ciò dovrebbe garantire a tutti lo standard minimo nei termini della piramide dei bisogni di Maslov. Tutti dovrebbero avere garantito il primo “scalino”. Tutto il resto verrebbe lasciato all'iniziativa privata.

A proposito del “compattamento” fra Credit Suisse con Winterthur, che tipo di risultati avete raggiunto, fino ad ora?

So che attualmente stiamo ancora cercando di mettere insieme i vari prodotti. C'è chi vuole aumentarne il numero e chi vuole ridurlo. Confrontandoli, alcuni giorni fa, con dei colleghi americani, mi è stato detto che - in quanto bancassicurazione - dovremmo avere almeno trecento prodotti diversi da poter offrire. Mentre c'è chi dice che sono sufficienti cinque prodotti standard base, con la possibilità di flessibilizzarli, adattandoli alle esigenze dei clienti.

In questo senso c'è ancora tanto lavoro da fare.

Quello che so è che, ad esempio, se un nostro consulente bancario discute dei bisogni finanziari di un

we can reach two thirds of the last wages earned before retiring.

Keeping in mind that Switzerland is “rich,” the average employee today can earn an average of 5000 Swiss Francs a month. Thus, two thirds of this sum must be calculated. Be careful: the higher a person's salary, the harder it is to reach two thirds using the second “pillar.”

Those who have high earnings must first begin to build the third pillar, i.e. income supplementing the first two.

Gigi Giudice

The oddness of the Italian situation is due to the fact that we never have a complete definition of what we should do. It's always a very fluid situation, with data that comes from various sources, almost always making it impossible to make comparisons. As a result, no one assumes his own responsibility, and the State will never say that it wants to eliminate old age pensions or early (so-called “baby”) pensions... We'll wait for the Euro, maybe because we'll feel forced to adapt.

Cesare Ravara

In Switzerland we're thinking of adopting a single government pension, where everyone - regardless of how much or little they earned during their working life - would receive a single pension, which would be about 1500 Swiss Francs a month (i.e. the average of the current minimum and maximum). This would guarantee everyone a minimum standard, in terms of Maslov's pyramid of needs. Everyone would be guaranteed the first “step.” The rest would be left to private initiative.

Gigi Giudice

With regard to the consolidation of Credit Suisse into Winterthur, what type of results have you achieved so far?

Cesare Ravara

I know that at present we're still trying to put various products together. Some people want to increase the number and some want to reduce it. Speaking with some American colleagues a few days ago, I was told that, with regard to bank insurance, we should have at least three hundred different products to offer. While some say that five basic standard products are sufficient, with the possibility of making them flexible, adapting them to customer needs.

In this regard, there is still much work to do. What I know is that, for example, if one of our bank consul-

imprenditore ed emergono, nel contempo, anche dei bisogni assicurativi che allargano il campo ai dipendenti, il consulente sa di dover chiamare il consulente assicurativo della Winterthur. Con l'apporto dell'area banca e di quella assicurativa si cercherà di sviluppare prodotti integrati che rispondano al meglio ai fabbisogni del cliente specifico. Siamo dell'avviso che, per un cliente, non è importante sapere chi alla fine gli fornisce il prodotto, ma che può affidarsi agli specialisti nei vari rami, capaci di sviluppare il servizio di cui ha bisogno.

L'attributo “Maestro” a Jean Choueri so che gli è dovuto per la perspicacia con cui afferra le situazioni. Nel suo intervento mi pare abbia delineato un quadro in cui le fusioni fra i cosiddetti moloch finanziari-bancari-assicurativi sembrano irreversibili. Mi permetto tuttavia di rilevare che ci dovrebbe essere un limite. Tanto più che i governi dei vari paesi europei sono - giusto in questi anni di vigilia di nuovo millennio - a conduzione, diciamo “socialdemocratica”, secondo una accezione antica. E tornano inevitabilmente, per delusione nei confronti del capitalismo sfrenato, le ricette keynesiane....

Se ho ben capito, mi è stato chiesto se il governo o gli organi di controllo potrebbero o dovrebbero disporre di strumenti per proteggere i concorrenti più piccoli sul mercato dal dominio dei più forti. La risposta non è certo facile poiché oggi gli organi di controllo sono coinvolti nella protezione dei consumatori e degli agenti economici più deboli. Non prevedo, tuttavia, alcun intervento da parte di organi di governo per indebolire l'influenza dei giganti che entrano sul mercato e proteggere le entità più piccole.

Penso all'economia di mercato come elemento di autoregolamentazione: se un grosso operatore entra nel mercato con prezzi più bassi e i concorrenti più piccoli non possono adeguarsi (abbassando i prezzi), questi ultimi dovrebbero avere abbastanza pazienza di aspettare per vedere per quanto tempo una “major” può continuare questa politica. In economia non è consentito perseguire una politica sbagliata per molto tempo.

Pensando al ruolo che le compagnie più piccole possono rivestire sul mercato mi pare che dovrebbero focalizzarsi nella personalizzazione dei servizi. Ci sono sempre “nicchie” per i clienti più piccoli, di cui è interessante disporre e personalizzare i servizi, piuttosto che avere un assicuratore più grande e finanziariamente forte.

Solo le economie di mercato e le forze di mercato controlleranno la situazione. Non vedo nessun organo di governo che si impegni nella protezione dei più piccoli.

tants discusses the financial needs of a businessman, and insurance needs contemporaneously emerge that broaden the field to employees, the consultant knows he must call Winterthur's insurance consultant. With the support of the bank and insurance area, we'll try to develop integrated products that best meet the needs of the specific customer.

We feel that it is not important for a customer to know who provides the product at the end, but that he can rely on specialists in the various lines who are capable of developing the service he needs.

Gigi Giudice

I know that Jean Choueri's title of “Master” is due to his keenness in grasping situations. I think his comments painted a picture in which mergers among the so-called financial-bank-insurance “molochs” seem irreversible. Nevertheless, let me note that there should be a limit. This is even more so as governments in various European countries are, at this threshold of the new millennium, running so-called “social democracies” in the old sense of the word. And, disappointed with unchecked capitalism, they inevitably turn to Keynesian solutions...

Jean Choueri

If I've understood rightly, I've been asked whether the government or the organs of control could or should use tools for protecting smaller competitors on the market from stronger ones. There is certainly no easy answer, as today the organs of control are involved in protecting consumers and weaker economic agents. Nevertheless, I don't foresee any intervention by government organs to weaken the influence of the giants entering the market and protect smaller entities.

I see the market economy as an element of self-regulation. If a large operator enters the market with lower prices, and smaller competitors cannot adapt (by lowering prices), they should have enough patience to wait and see how long a major company can continue this policy.

In economics, you can't continue a misguided policy for long time.

Thinking of the role that smaller companies must play on the market, I think that they should focus on personalizing services. There are always niches for smaller customers, for whom it's important to provide and personalize services, rather than have a larger and financially stronger insurer.

Only market economies and market forces will control the situation. I see no government body that will take steps to protect smaller entities.

L'attività bancaria è importante, mentre le banche non lo sono. Ciò vuol dire che l'evoluzione informatica permetterà sempre a piccoli operatori "di nicchia" di entrare e di interpersi nella catena di produzione di valore aggiunto del settore finanziario. Questo impedirà ai global players di assumere un controllo assoluto sul mercato.

Cesare Ravara

The banking business is important, while banks are not. This means that information system development will increasingly permit small "niche" operators to enter and join the added value production chain in the financial sector. This will prevent global players from taking complete control of the market.

Riccardo Lamperti

Carlo Spasiano's comments struck me because of his distinction between the two forms of concentration: one is pure absorption of the subsidiary by the parent company, while the other (which Allianz used with Ras) results in strategic control, with significant operating autonomy and simply setting general objectives, because in this way the subsidiary is in a better position to operate on the local market.

I wonder: has this system been used only within the Allianz group, or do other international groups use it as well?

In addition: is it the most efficient system?

In this regard, my first response would note that a few years ago in Italy, certain companies, primarily American and French, arrived with their know-how, refusing to deal with Italian know-how. After a few years they had to go back home, with terrible results.

In my opinion, this even more forcefully shows how the importance of local markets, even if they are changing, is an important factor that we shouldn't underestimate.

Carlo Spasiano

I agree with Riccardo Lamperti. To determine the behavior of direct companies internationally, we need to see how many of them tend to create their own branch offices in other countries, in addition to acquiring companies.

Unless there is some exception that disproves me, to my knowledge, Allianz did not develop by adding branches in other countries. By branches, I mean shifting and adding its own members to a local area.

Like other competitors, the trend in the Allianz group is to acquire companies on the market, set certain objectives for them, and evaluate their management.

It's clear that, if management is deemed insufficient, it is replaced, normally with another local management. If management is good, evidently they have continued to follow determined policies.

I feel it is antihistorical to conquer markets with your own local offices. Let me give an example that Lloyd's representatives will not appreciate: what's about to hap-

Dell'intervento di Carlo Spasiano mi ha colpito la distinzione tra le modalità di concentrazione in due diverse tipologie: una di puro assorbimento della compagnia controllante rispetto alla controllata, l'altra (utilizzata dall'Allianz con la Ras) prevedendo un controllo di tipo strategico, con rilevanti autonomie operative e definendo semplicemente obiettivi di massima, perché in questo modo la controllata è in grado di operare meglio sul mercato locale.

Mi chiedo: tale sistema è adottato solo nell'ambito del gruppo Allianz o è utilizzato anche da altri gruppi internazionali?

E ancora: si rivela essere quello più efficiente?

Al riguardo darei una prima risposta ricordando come in Italia, qualche anno fa, determinate compagnie - soprattutto americane e francesi - sono venute con il loro know how, rifiutando di confrontarsi con quello italiano. Dopo qualche anno se ne sono dovute tornare a casa con risultati terrificanti. A mio avviso questo dimostra, con ancora più forza, come la rilevanza dei mercati locali, se pure in trasformazione, rappresenti un importante fattore, da non sottovalutare.

Condivido l'opinione di Riccardo Lamperti. Per stabilire il comportamento delle compagnie dirette - a livello mondiale - occorre vedere quante di esse tendano, oltre ad acquisire compagnie, a creare proprie succursali in altri paesi.

Nel caso dell'Allianz - salvo essere smentito per qualche eccezione - non mi risulta che il suo sviluppo si sia prodotto attraverso l'inserimento di succursali in altri paesi. Per succursale intendo lo spostamento e l'inserimento di propri soggetti in area locale.

La tendenza del gruppo Allianz, come di diversi competitori, è di acquisire compagnie sul mercato, di dare loro determinati obiettivi, di valutarne il management.

È chiaro che, laddove un management viene ritenuto insufficiente, viene sostituito, normalmente con altro management locale. Laddove è stato trovato un management valido, evidentemente hanno continuato a seguire discorsi coerenti.

Ritengo antistorico cercare di conquistare i mercati con proprie rappresentanze locali. Faccio un esempio che non sarà gradito dai rappresentanti dei

Lloyd's: quello che sta per succedere in Italia, con i Lloyd's che pensano di poter vendere polizze auto con sistemi piramidali partendo dal Lazio. Mi pare un segnale di scarsa capacità nel valutare cos'è un mercato locale.

Il dott. Spasiano ha posto l'accento sull'aspetto della personalizzazione del servizio da fornire: questo è il futuro. Riporto un'esperienza dal sistema bancario: gli statunitensi si basano sulla quantità, mentre l'esperienza del vecchio continente è fondata sulla qualità.

Vorrei riflettere insieme al rappresentante del Crédit Suisse sul fatto che, a distanza di centinaia di anni, la Confederazione elvetica, costituita da un gruppo di ceppo tedesco, uno francese e uno italiano, continui a mantenere queste tre forme distinte. Aggiungo che l'affermazione "il più grosso mangia il più piccolo" proprio in Svizzera è stata sovvertita: visto che la Società di Banche Svizzere ha prevalso, pur essendo di minori dimensioni, sull'UBS.

L'augurio che faccio a tutti è di avere dei progetti finalizzati al servizio dell'utente finale. Se ponessimo maggiore attenzione a questo aspetto, avremmo delle proposizioni, dei progetti, delle condivisioni. E' vero che la Ras, fintanto che farà utili con un management estremamente efficiente ed efficace, fa l'interesse del controllante... Tuttavia non si sa cosa potrà accadere domani. Per questo auguro lunga vita all'attuale management Ras.

L'altro aspetto che in Italia bisogna considerare non è solo economico, ma anche di economia politica o di politica economica. Auspico una maggiore valorizzazione della voce "utente" e della sua formazione.

Per quanto riguarda UBS e SBS, il fatto è che la prima era la più forte dal punto di vista del capitale, però è vero che, dopo l'operazione di merger, i top managers sono ormai quelli della SBS. Per cui non il più forte ha mangiato il più debole, ma il più forte è stato mangiato dal più furbo, o dal più capace. Si diceva che, negli ultimi tempi, SBS aveva superato UBS per quanto riguardava la qualità delle prestazioni.

Se si guarda alla composizione del top management del gruppo Credit Suisse, circa la metà dei top manager sono anglosassoni. Il che propenderebbe a far credere che il Credit Suisse sia sulla via di una strategia anglosassone di standardizzazione.

Allo stesso modo so che si stanno offrendo prodotti standardizzati che possono essere venduti telefonicamente. Però, contemporaneamente, il Credit Suisse sta cercando di offrire prodotti su misura per i vari clienti. Se si parla di clienti grossi con bisogni

pen in Italy, with Lloyd's thinking they can sell car policies using pyramid systems starting from Lazio. I think it's a sign of an inability to evaluate what a local market is.

Alberto Macchi

Banca Popolare di Novara

Mr. Spasiano has stressed the aspect of the personalized service to be provided: this is the future. Let me report an experience from the banking system: Americans rely on quantity, while Old World experience is based on quality.

Along with the Crédit Suisse representative, I'd like to reflect on the fact that, a hundred years later, the Swiss Confederation, consisting of a German, French and Italian groups, continues to maintain a distinction between these three forms.

I can add that the idea that "the big fish eats the little fish" has been overturned in Switzerland, where the Society of Swiss Banks has prevailed over UBS, even though it is smaller in size.

My hope for everyone is to have projects aimed at serving the end user. If we should pay more attention to this aspect, we'd have suggestions, projects, agreements. It's true that as long as it produces earnings with an extremely efficient and effective management, Ras acts in the parent company's interest... Nevertheless, no one knows what will happen tomorrow. For this reason, I wish current Ras management a long life.

The other aspect that needs to be considered in Italy is not only economic, but also regards political economy or economic politics. I hope for greater appreciation of the term "consumer" and his education.

Cesare Ravara

With regard to UBS and SBS, the fact is that the former was stronger in terms of capital, but it's true that after the merger transaction, top managers are now from SBS. Thus, the stronger one didn't eat the weaker one, but was eaten by the cleverer or more capable one. It was recently said that SBS outdid UBS in terms of service quality.

If we look at the composition of top management in the Credit Suisse group, about half of top managers are Anglo-Saxons. This leads one to believe that Credit Suisse is following an Anglo-Saxon strategy of standardization.

Similarly, I know that they are offering standardized products that can be sold by telephone. But, at the same time, Credit Suisse is trying to offer tailor-made products for various customers. If we speak of large customers with very specific needs, the Credit Suisse

molto specifici, il Credit Suisse Group ha la RFC, cioè un gruppo di specialisti che sviluppa prodotti bancari-assicurativi, prodotti derivati che combinano l'aspetto trasformazione-liquidità e trasformazione-rischio appositamente per le necessità di grandi imprese e clienti. In altre parole, il nostro gruppo segue entrambe le scie: la standardizzazione e la specializzazione.

Aggiungerei due parole a proposito della protezione dei piccoli operatori dei piccoli Paesi. Per i piccoli operatori, gli accordi dell'OCSE hanno previsto dei ritardi fino a circa il 2005 per l'apertura totale dei mercati; inoltre è previsto il rispetto di tutti gli accordi "regionali" all'interno della Comunità europea (dunque scatta una protezione a livello regionale). Terzo aspetto: gli Stati possono accettare gli accordi con riserva. Anche gli Stati Uniti - pur essendo i fautori degli accordi dell'OCSE - hanno posto un certo numero di riserve per proteggersi. Come si può vedere ci sono diverse vie. Per il 60% l'Europa è governata da forze di ispirazione socialdemocratica, che aspirano ad affermare i principi di "un po' più Stato e un po' meno mercato".

Non mi pare che i grandi operatori abbiano aspettato il momento in cui l'apertura sarà totale: sono già intervenuti sui rischi industriali, a livello di mercati emergenti come il nostro, attraverso contratti globali. Attraverso le multinazionali assistiamo sempre di più a un'invasione di operatori stranieri che operano con contratti su scala mondiale.

La bancassicurazione oggi s'impone, malgrado le reti di distribuzione tradizionali si oppongano. Credo che sia una necessità, sapendo che gli intermediari tradizionali non possono lavorare a commissioni ridotte. La bancassicurazione ha dalla sua il costo ridotto di acquisizione e il poter toccare il piccolo risparmiatore.

La constatazione fatta, per quanto riguarda il mercato marocchino, è che si sono dovute superare due tappe:

1) la domanda della banca, la quale voleva proteggersi dai crediti che concedeva, in caso di morte del prestatario.

2) la domanda della piccola clientela, la quale ha espresso dei bisogni che andavano soddisfatti. Ma né la rete tradizionale, né gli strumenti propri delle compagnie indirette possono raccogliere i piccoli premi che devono essere pagati mensilmente o trimestralmente, e mai annualmente, poiché la clientela non ha abbastanza potere d'acquisto. Dunque è la rete bancaria che se ne occupa. Gli esempi fatti per il Marocco riguardano gli artigiani, i piccoli commercianti, i pescatori, tutti soggetti che possono arrivare all'assicurazione solo attraverso il conto che tengono in banca.

Group has the RFC, i.e. a group of specialists that develops bancassurance products, derivative products that combine the transformation-liquidity and transformation-risk aspect especially to meet the needs of large companies and customers.

In other words, our group is following both routes: standardization and specialization.

Saad Kanouni

Chairman of Compagnie Nord Africaine et Intercontinentale d'Assurance

I'd like to say a couple of words about protecting small operators of small countries. For small operators, you know that agreements with the OECD have provided delays to about 2005 for complete opening of markets; in addition, they provide compliance with all "regional" agreements within the European Community (thus triggering regional-level protection). The third aspect: countries can accept agreements with reservations. Even the United States, which is a champion of the OECD agreements, set out a certain number of reservations to protect themselves.

As you can see, there are different ways. Sixty percent of Europe is governed by forces inspired by social democracy that aspire to the principles of "a little more government and a little less market."

I don't think that large operators have waited for total opening: in emerging markets like ours, they've already moved on industrial risks, through global contracts. Through multinationals, we are seeing a greater and greater invasion of foreign operators who use contracts on a world scale.

Bancassurance is now looming, despite the fact that traditional distribution networks oppose it.

I think it's a necessity, knowing that traditional brokers can't work on reduced commissions. Bancassurance has lower acquisition cost in its favor, and the ability to reach small investors.

The observation on the Moroccan market is that they had to get past two stages:

1) the bank's demand, as it wanted to protect itself from the loans they made, in case of the borrower's death.

2) the small customer's demand, regarding needs that had to be met. But neither the traditional network nor the indirect companies' own tools can collect the small premiums that have to be paid monthly or quarterly, never annually, as the customer does not have enough buying power.

So the bank network takes care of it. The examples for Morocco regard artisans, small businessmen, fishermen, all parties who can get insurance only through their bank account.