

**Richard Cross**  
 Managing Director  
 (Construction),  
 Nelson Hurst  
 International



## Concentrations on the London Market

Potremmo forse cambiare il nome di questa conferenza in "Le dimensioni contano veramente?". L'anno scorso è stato un anno fondamentale per quanto riguarda il consolidamento del settore assicurativo ramo danni.

L'attività di acquisizioni e fusioni in America ha raggiunto la cifra record di 56,1 miliardi di dollari e questa tendenza è in continuo aumento.

Nel 1998 si è assistito alla più ingente fusione di tutti i tempi: una mega fusione da 70 miliardi di dollari tra la Citicorp e la Travellers, argomento su cui ritornerò più tardi.

All'inizio rimanemmo tutti sorpresi dalle fusioni all'interno dei singoli settori del nostro mercato. Mi riferisco alla concentrazione delle maggiori agenzie di intermediazione che, fondendosi, hanno dato luogo a mega brokers.

- Johnson & Higgins acquisita dalla Marsh & McLennan

- Aon che acquisisce Alexander & Alexander per non parlare di Minet, Bain Clarksons, Nicholson Leslie, Jenner Fenton Slade.

Mentre scrivevo questo intervento, il 25 Agosto 1998, ci è giunta notizia che la Marsh & McLennan stava per acquistare Sedgwick.

La tendenza alla fusione è stata ripresa dalle Compagnie di Assicurazione:

- Royal / Sun Alliance / National Vulcan;
- Commercial Union / General Accident;
- Axa / UAP;
- AGF / Allianz / Cornhill;
- Employers Re / Frankona;
- Zurich / Eagle Star.

Il mondo della Compagnie di Assicurazione sta cambiando ad una velocità che non ha precedenti.

Tuttavia, pare che sul mercato londinese si fondano tante compagnie di assicurazione quante ne nascono di nuove; è quindi probabile che si tratti di un continuo ciclo di rigenerazione.

Il consolidamento del potere di intermediazione delle Assicurazioni e del portafoglio clienti hanno ingenerato una paura di fondo tra Assicuratori e Riassicuratori i quali temono che, alla fin fine, il potere verrà trasferito dalla penna dell'assicuratore all'accumulo di premi incassati dai mega intermediari. Se un assicuratore non è in grado di soddisfare le condizioni richieste da un intermediario, ciò costituirà una minaccia al trasferimento dei loro clienti. Esistono numerose compagnie di riassicurazione i cui premi incassati dipendono per un quarto dalla AON o dalla Marsh & McLennan. Se

Perhaps we could re-title this convention to "does size matter". Last year was a momentous year in terms of the consolidation of the property / casualty insurance industry. U.S merger and acquisition activity hit a record USD 56.1 billion and the trend continues upwards. 1998 has seen the biggest so far being the USD 70 billion mega merger between Citicorp and Travellers a subject I will return to later.

Originally... we were all stunned by the mergers within the separate Sectors of our industry. By this I mean the merging of major broking houses to form the mega broking houses:

- Johnson & Higgins bought by Marsh & McLennan
- Aon buying Alexander & Alexander, not to mention Minet, Bain Clarksons, Nicholson Leslie, Jenner Fenton Slade.

And as I write this address on 25th August 1998 we hear that Marsh & McLennan are buying Sedgwicks.

These broking house mergers were mirrored by Insurers:

- Royal/Sun Alliance/National Vulcan;
- Commercial Union/General Accident;
- Axa/UAP;
- AGF/Allianz/Cornhill;
- Employers Re/Frankona;
- Zurich/Eagle Star;

The insurance world is changing at unprecedented speed.

However, in the London market it seemed that as quickly as Insurance companies unite new companies emerged so perhaps this was just an ongoing cycle of regeneration.

The consolidation of Insurance broking power and client base gave rise to an underlying fear by Insurers and Reinsurers that the result would be the transfer of power from the underwriters pen to the mega broker premium income stockpile.

questa tendenza continuasse, la domanda che mi pongo è "in che mani risiederà il potere: su coloro che assumono i rischi o su coloro che li collocano?" Di pari passo con il fenomeno delle fusioni, si è registrata una tendenza crescente verso l'autoassicurazione.

I progressi dell'informatica hanno permesso ai maggiori clienti come Shell / I.C.I. / Ford, di verificare le proprie spese assicurative e le relative indennità. È chiaro che il record di sinistri di alcuni di questi clienti sia risultato vantaggioso per il settore assicurativo. Alla fin fine, come era ovvio, la Shell e le altre aziende hanno formato la propria compagnia d'assicurazione di copertura delle attività del gruppo atta a diluire la clientela degli assicuratori tradizionali. Estremizzando, ciò potrebbe voler dire che agli assicuratori tradizionali rimarranno da gestire i clienti minori e poco redditizi. Ci troviamo quindi ad avere a che fare con un altro fattore, il cosiddetto "cliente in estinzione".

Riduzione dei premi e opportunità di crescita limitate all'interno del Paese continueranno a spingere sempre più agenti assicurativi del ramo immobiliare e sinistri ad entrare nel circolo delle fusioni e delle acquisizioni. È ovvio che se il settore vuole sopravvivere e prosperare, occorre ripensare radicalmente il modo in cui si opera, sia nel campo degli affari quotidiani, sia in quello relativo ai mega clienti.

L'idea che "grande" sia sinonimo di economico fa sì che le compagnie di assicurazione abbandonino il modo costoso di fare affari mediante contatto personale tra intermediario e assicuratore. Non si allenta la pressione volta alla riduzione dei costi amministrativi in tutti i settori aziendali, compreso quello assicurativo. Sembra che il comune denominatore di questa epoca siano le vendite incrociate. Se a un cliente si vende un bene di consumo di un comparto del gruppo, perché non offrirgli tutti quei servizi che il vostro gruppo è in grado di proporre? La vendita diretta dei servizi da catalogo aziendale è un luogo comune; fate semplicemente caso alla posta "cestinata" che si accumula nell'arco di tutta la settimana.

Ritornando alla fusione della Citibank con la Travellers si può notare con piacere che la Travellers offre la vendita incrociata di prodotti a tutti i clienti Citibank; se questo sistema si dimostrerà redditizio, assisteremo ad una tendenza di banche e compagnie di assicurazione a venirsi inevitabilmente incontro al fine di offrire una più vasta gamma di servizi finanziari ai clienti consolidati onde massimizzare i ricavi. Abbiamo già avuto conferme di questo potenziale: le maggiori agenzie di intermediazione assicurativa hanno infatti già iniziato ad offrire nuovi servizi finanziari. La loro intenzione è quella di concentrare il know-how in campo assicurativo, finanziario e legale in un unico offerente. Sono convinto che anche altre società di servizi abbiano cercato di raggiungere questo obiettivo cercando di inglobare nel loro pacchetto di servizi un discorso assicurativo, proprio come noi cerchiamo di inglobare nel nostro pacchetto il loro campo di conoscenze specifiche.

Quindi, quale può essere la soluzione o, più precisamente, in che direzione ci stiamo muovendo?

Failure by an underwriter to concede to the terms demanded by the broker could result in the threat of transfer of their account. There are a number of reinsurance companies which rely on either AON or Marsh & McLennan for more than a quarter of their premium income. If this trend were to continue, where will the power base be located, with the risk takers or the risk placers?

Parallel to the merger phenomenon we have seen the continued upward trend towards self insurance.

Computer Technology advances have enabled the mega client such as Shell/I.C.I./ Ford to audit its own corporate insurance expenses and the corresponding insurance benefit. It becomes parent that the loss record for some of these clients was very profitable for the insurance sector. The obvious end result was the formation by Shell and others of their own captive insurance company which serves to dilute the client base of traditional insurers. Taken to the extreme this could mean that traditional insurers will be left with the small or the unprofitable clients. So we have another factor to contend with: "the disappearing client".

Declining premiums and limited domestic growth opportunities will continue to force more and more property and casualty writers into the mergers and acquisitions areas. It is obvious that if the industry has to survive and prosper we must have a radical rethink on the way we transact business, both everyday business and mega clients.

The idea that big is economic drives the business of insurance away from the expensive personal broker/underwriter contact way of doing business. The pressure to reduce administration costs continues across all sectors of business including insurance. Cross selling would seem to be the flavour of the era. If you sell a client one commodity from one part of your group why not offer the other services that your Group can offer. Direct selling of corporate catalogue of services is common place, just look at your own weekly, accumulative of 'junk' mail.

Thinking back to the merger of Citibank with Traveller you quickly appreciate that "Travellers" can cross sell to all "Citibank" clients and if this succeeds we could see a trend where banks and insurers slide inevitably towards each other to widen their financial services to their existing client base and maximise income. This potential has already been acknowledged and the major Insurance Broking houses have already started to offer new finance services. Their intention is to concentrate Insurance, financial and legal expertise in a one stop shop.

Appare chiaro che non possiamo più fare una distinzione di classe tra specialisti dell'Assicurazione o Riassicurazione nel ramo marittimo, vita, immobiliare, sinistri ed edile. Questa separazione verticale fu dettata in passato dal settore assicurativo poiché questo fu il modo grazie al quale crescemmo e che meglio si confaceva al nostro processo evolutivo. Come settore dobbiamo organizzarci per fornire ai nostri clienti le migliori soluzioni di individuazione, controllo e trasferimento del rischio, al fine di tutelare loro e le loro aziende.

Dobbiamo renderci conto che è necessario modificare il modo in cui eseguiamo le operazioni, sia di intermediazione che assicurative, per adeguarci ai nostri clienti e non continuare ad aspettarci che essi accettino tutto quello che viene loro offerto come parte della nostra gamma assicurativa standard. In linea generale disponiamo di linee assicurative personalizzate: assicurazioni auto, del capofamiglia, di viaggio, sulla vita, sugli infortuni, di responsabilità civile.

Queste piccole polizze devono essere gestite in grandi quantitativi per essere economiche: diverranno quindi l'oggetto di vendite via INTERNET, per corrispondenza, tramite pubblicità in televisione, banche e quotidiani. L'amministrazione dovrà essere centralizzata e a basso costo, in unità altamente tecnologizzate sia a livello di nazione che di continente, poiché il mondo diventa sempre più piccolo. Il ruolo al quale verranno relegati l'intermediario, come noi lo intendiamo, e l'assicuratore, come opera oggi, sarà quello dei rischi di media grandezza. I produttori di singoli articoli, le aziende e le imprese nazionali comportano rischi affrontabili nell'ordine del miliardo di dollari. Questi clienti continueranno ad apprezzare e, si spera, a pagare per il know-how acquistato all'esterno della propria azienda.

I mega rischi, i conglomerati multinazionali, le società che operano a livello mondiale sentiranno il bisogno di un nuovo approccio per controllare e trasferire il rischio. L'assicurazione intesa nel senso tradizionale non fornirà tutta la protezione richiesta. Esistono termini che ammetto di non conoscere come: trasferimento alternativo del rischio e derivati. Questa terminologia è rivolta ai perspicaci esperti informatici del futuro. Il punto di contatto con il cliente non sarà il Gestore di Rischio Assicurativo, ma piuttosto il Direttore Finanziario. I conglomerati che operano a livello mondiale avranno bisogno di Servizi Globali di Trasferimento del Rischio da parte di esperti di Assicurazione Globale.

Il livello di investimento necessario per tenere testa alla sfida potrà solo essere sostenuto dal mega assicuratore o dal mega intermediario / fornitore di servizi finanziari.

Non sono un veggente ma posso prevedere la crescita della forza delle mega Compagnie di Assicurazione, sebbene a tale livello ci sarà posto solo per pochi.

Al di sotto di questo livello prevedo che continuerà a sussistere un buon numero di grandi, medie e piccole aziende disposte a scaricare il loro rischio su chi se ne assuma l'onere e che andranno avanti ad

I believe that this has also been attempted by the other service industries who seek to incorporate Insurance into their package just as we seek to incorporate their field of expertise into our package.

So what is the solution or more correctly where are we all going?

It must be obvious that we can no longer segregate our business by class with specialists in Marine, Life, Property, Casualty and Construction Insurance or Reinsurance. This vertical separation was determined by the insurance industry because that was how we evolved and it suited our evolution.

We must as an industry structure ourselves provide our clients with the best risk identification, risk control and risk transfer solutions to protect our clients and their businesses.

We must accept that we must change our operations both broker and insurer to suit our client; not continue to expect our client to take what is on offer as part of our standard insurance range.

At the most simplistic level we have personal lines of insurance. Motor, household, travel, life, personal accident, personal liability.

These small Policies must be handled in bulk to be economic and will be the subject of INTERNET selling, mail shots, television advertising, bank and newspapers. Administration will need to be centralised in low cost, high tech units either per country or per continent as the world continues to shrink.

The level at which the broker, as we know it, and the underwriter, as he now operates, will be confined to the medium sized risks. Single product Manufacturers, national business, domestic corporations, involve risks we can cope with in the billion dollar region. These clients will still appreciate and hopefully pay for outside expertise.

The mega risks, the multinational conglomerates, the global business entities will require a new approach to the control of risk or the transfer of risk. Insurance in the conventional form will not provide all the protection required.

There are terms being used of which I proclaim my ignorance "Alternative Risk Transfer "derivates"; these are for the bright computer literate men of tomorrow. The point of client contact will not be Insurance Risk Manager it will be the Finance Director.

appoggiarsi ad un intermediario per assicurarsi il tipo di copertura che cercano; quindi nel prossimo millennio esisteranno ancora persone come me. Dopo questo punto rasserenante lasciatemi aggiungere un altro fattore. Il prossimo elemento catalizzatore del nostro settore verso l'uropeizzazione si scorge ormai all'orizzonte. Mi riferisco all'EURO. Disponiamo già della libertà di circolazione dei servizi (Freedom to Provide Services - FPS) ma le nostre spinte nazionalistiche europee ci hanno in larga misura ristretto all'interno dei nostri confini, per lo meno per quanto riguarda l'Assicurazione Diretta.

Quando scompariranno le differenze monetarie e accetteremo il concetto dell'EURO, gran parte della lealtà nazionalistica verrà messa a repentaglio ed è mia opinione che presto diventeremo un Mercato Unico Europeo.

L'Assicurazione Diretta seguirà il percorso della Riassicurazione quando i Riassicurati penseranno in modo internazionale e avranno accumulato un po' di esperienza.

I primi segnali sono già all'orizzonte in quanto gli Assicuratori Europei optano sempre più per le fusioni ad una velocità che non ha precedenti.

Infine quando disporremo di una moneta unica, andremo forse anche verso una lingua unica? Poiché sono in grado di sostenere il mio discorso solo in inglese, si capisce già per quale lingua faccio il tifo.

Global business conglomerates will require Global Risk Transfer Services from Global "Insurance" experts.

The level of investment needed to rise to the challenge can only be born by the mega insurer or the mega broker/financial servicer.

I am no clairvoyant but I can foresee the rise of the mega Insurance force with room at that level for only a handful of players.

But underneath this layer I foresee that there will still exist a multitude of large medium and small businesses who want to offload theirs to a risk taker and who will still use a middleman to secure the cover they seek, so perhaps the likes of me will still exist in the next millennium.

On that hopefully uplifting note I will interject another factor. The next catalyst towards europeanisation of our industry is just over the horizon. I am referring to the EURO. We already have FPS - Freedom to Provide Services but our European nationalistic tendencies have to a large extent restricted us to remain within our national boundaries for the Direct Insurance at least.

When the currency differences disappear and we accept the concept of the EURO much of this nationalistic loyalty will be threatened and I believe we will quickly become a European Single Market.

Direct Insurance will go the way of Reinsurance where Reinsurance buyers think International and have done for some time.

The first signs are already there as European Insurers merge at an ever accelerating rate.

Finally when we all have a single currency will we move towards a single language? As I can only deliver this address in English you can see which language I support.