

ECCO LE REGOLE PER DISTRICARSI NELLE PIEGHE DEI BILANCI

I CRITERI DA SEGUIRE PER REDIGERE
BENE I PROPRI E VALUTARE
SENZA SORPRESE QUELLI DEGLI ALTRI.

di Gabriele Rossi

Presidente di Diagramma

obiettivi della Quarta direttiva Cee è proprio quello di cercare di evolvere in senso positivo l'attuale situazione.

COSTI E RICAVI DI UN BROKER ASSICURATIVO

Dal punto di vista dello stato patrimoniale e dei costi il bilancio di un broker pone tutti i normali problemi di un'azienda appartenente a qualsiasi altro settore merceologico: la situazione, invece, è particolarmente complessa dal lato dei ricavi, visto che una consistente quota di essi matura il 31 dicembre, e quindi esattamente a cavallo dei due esercizi. A complicare ulteriormente la situazione abbiamo anche i titoli, per esempio le regolazioni premio, incassati nell'anno successivo ma di competenza di quello precedente. La caratteristica di questi titoli è che non sono a "ricavo certo": il loro importo si può conoscere con precisione solo qualche mese dopo la chiusura dell'esercizio.

Il primo, e principale, problema che ogni broker deve affrontare in sede di stesura del bilancio è come conciliare

"il principio della prudenza", affermato più volte dalle direttive comunitarie, con quello della "veritiera e precisa rappresentazione dei fatti", previsto dall'articolo 2423 del Codice civile.

In assenza di una disposizione legislativa che tratti in modo specifico la materia, ciascuno si comporta come reputa più opportuno. Qualcuno suggerisce di derogare parzialmente al principio della prudenza imputando i ricavi per data, competenza, titolo. Dal punto di vista patrimoniale quest'impostazione solleva qualche problema in merito all'esatta identificazione del momento della maturazione del credito verso il cliente e del debito verso la compagnia.

Altri suggeriscono di tenere aperto l'anno fiscale il tempo necessario per mettere a cassa tutti i titoli di competenza dell'esercizio. Quest'impostazione solleva a sua volta qualche problema sulla rigorosa progressività delle registrazioni contabili, per non parlare dell'inevitabile ritardo che questo produrrebbe sulla disponibilità dei dati di bilancio nei confronti degli azionisti.

Altri ancora suggeriscono di procedere "per cassa" e di effettuare un rateo attivo i primi giorni del nuovo esercizio calcolato sulle polizze ancora da incassare e su una stima previsiva delle regolazioni premio. Il rateo verrebbe poi rettificato in sede di chiusura di bilancio con gli ultimissimi dati disponibili. Quest'impostazione "salva" l'aspetto credito/debitore senza intaccare la progressività delle registrazioni o generare fastidiosi ritardi nella disponibilità dei dati di bilancio. Ma neppure questa impostazione è esente da critiche: il calcolo del rateo si

presta infatti a una certa discrezionalità, certamente discutibile in assenza di precise disposizioni legislative.

Queste tre diverse metodologie sono sostenute da illustri professionisti e hanno tutte i riscontri oggettivi nella normativa esistente. Da queste semplici considerazioni credo sia facile intuire il grado di precarietà che il puro dato di bilancio contiene.

LA QUARTA DIRETTIVA CEE

A questo proposito la Quarta direttiva Cee introduce una piccola rivoluzione copernicana rappresentata dalle cosiddette "note integrative": tra gli altri elementi, infatti, devono essere indicati i criteri di valutazione riferiti alle partite più importanti. In questo modo, anche se non viene completamente risolto il problema della certezza e della confrontabilità, è possibile conoscere almeno la metodologia seguita.

Dal punto di vista patrimoniale, in generale, la Quarta direttiva Cee consente di valutare con una certa precisione la reale situazione dell'azienda, lasciando ben poco spazio alla discrezionalità dei singoli. Le uniche partite incerte saranno il corrispondente patrimoniale delle provvigioni, e cioè i crediti verso clienti e i debiti verso le compagnie.

Uno dei principi fondamentali della Quarta direttiva è quello dell'omogeneità nel corso degli anni dei criteri di valutazione. Questo principio, se seguito con rigore, consentirebbe di valutare con grande precisione il reale andamento dell'azienda anche dal punto di vista dei ricavi. Senza sottovalutare le fertili dispute accademiche sui migliori criteri di

L'elasticità dei dati di bilancio, pur rimanendo nel pieno rispetto delle disposizioni normative, è un concetto purtroppo ben acquisito nella normale cultura economica italiana. Quando poi il rigoroso rispetto formale viene ampliato con qualche interpretazione, peraltro giustificabile spesso con la normativa confusa e contraddittoria, i dati di bilancio possono anche perdere qualsiasi riferimento con una realtà oggettiva e confrontabile.

Oggi siamo arrivati alla paradossale situazione che, istintivamente, un utile "troppo alto" genera molta più diffidenza di uno "troppo basso". Uno dei principali

valutazione (auspicando comunque una rapida e univoca legislazione in materia) credo che nessuno possa mettere in dubbio che l'importante è essere "omogenei" nel corso degli anni.

Tutto questo senza dimenticare che una parte, spesso non trascurabile, dei ricavi di un broker assicurativo è soggetta comunque ad "alea oggettiva": come sostengono in molti, cioè, può essere calcolata solo nel reale momento di maturazione, vale a dire quando il cliente paga la polizza (o il broker mette a cassa per suo conto).

LEGGERE UN BILANCIO

Il primo aspetto da valutare è la situazione finanziaria, non tanto al momento della chiusura dell'esercizio ma quella che si può ricavare dall'ammontare del saldo tra interessi passivi e interessi attivi. Tra i propri costi un'azienda di brokeraggio gestita in modo corretto non dovrebbe avere gli interessi passivi: o, meglio, non dovrebbe averli in assenza di importanti immobilizzazioni. La "febbre finanziaria", non motivata da investimenti in conto capitale, è il principale indicatore negativo per un broker. Certamente possono incidere fattori quali l'eccessiva concentrazione temporale degli incassi o una grossa spesa imprevista, ma il significato di questa voce è che sono stati spesi i soldi prima di averli. E in un'azienda che, per sua natura, paga il fornitore (cioè la compagnia) diverse settimane dopo aver incassato, e che non ha magazzino, non è un segnale particolarmente positivo. Naturalmente la situazione finanziaria dev'essere ponderata con l'anzianità dell'azien-

Anche per i broker l'econometria fa prodigi

■ Dal punto di vista del controllo di gestione è nata da qualche tempo una nuova scuola di pensiero che supera e migliora sensibilmente l'impostazione tradizionale basata sul "budget". Questa nuova impostazione utilizza i modelli econometrici ed è figlia della nuova tecnologia informatica.

L'azienda viene descritta ricorrendo a un sistema di equazioni matematiche dove le singole voci del conto economico e dello stato patrimoniale sono legate tra loro mediante leggi espresse da funzioni. All'interno dello schema econometrico esistono variabili endogene (cioè controllabili direttamente dal management dell'azienda) e variabili esogene (cioè determinate dal mercato, o comunque non controllabili direttamente dall'azienda).

Quest'impostazione non è nuova: viene utilizzata da alcuni anni da banche centrali e governi per determinare le azioni di politica economica. La novità consiste nel fatto che la capacità elaborativa necessaria alla gestione dei modelli econometrici oggi è disponibile sulla scrivania di qualsiasi mana-

ger. Inoltre la cultura necessaria al loro utilizzo non è più patrimonio esclusivo di pochi ma è relativamente diffusa nelle nuove generazioni dirigenziali. Le aziende di brokeraggio assicurativo sono rappresentabili da un modello econometrico abbastanza semplice, e l'aspetto previsivo contiene un coefficiente di incertezza di gran lunga più basso che in molti altri settori economici.

Questa impostazione consente di controllare l'azienda proiettandola sul futuro. In questo modo i controlli non sono più fatti rispetto al budget ma vengono proiettati direttamente sul bilancio di chiusura dell'esercizio. Subito dopo la chiusura del primo mese contabile, il modello econometrico inizia a prevedere il "bilancio tendenziale di chiusura" tenendo conto dei dati storici, di quelli previsti e anche dell'andamento del mercato nel suo complesso. Conoscere con precisione in ogni momento il risultato tendenziale della propria azienda consente ai decisori di apportare le inevitabili rettifiche con ampio margine di anticipo rispetto agli strumenti tradizionali.

da: se questa è nuova, una certa tensione finanziaria è inevitabile, mentre dopo due-tre anni dalla nascita deve essere considerata "patologica".

Rimanendo sul fronte patrimoniale un secondo dato importante è rappresentato dai "crediti verso clienti non esigibili nell'esercizio successivo" (che per un broker vuole quasi sempre dire di difficile recupero). A differenza del primo dato, però, questo secondo indicatore può essere facilmente nascosto: solo da un'attento esame degli allegati al bilancio si potranno intuire eventuali situazioni di pericolo. Dal punto di vista dei costi uno dei principali indicatori della struttura economica di un'azienda è la voce "compensi agli amministratori". Dopo aver classificato l'azienda stessa nella sua categoria di appartenen-

za (impresa individuale, impresa familiare, impresa che fa capo a un gruppo finanziario, multinazionale, etc...) questa voce è spesso una buona chiave di lettura sulla reale salute dell'azienda. Il dato dell'utile, infatti, è del tutto insignificante se non viene sommato almeno al compenso agli amministratori: naturalmente più la voce è alta (in proporzione ai ricavi), più l'azienda è in grado di produrre reddito per chi la gestisce. Il miglior indicatore di efficienza è il costo del personale espresso in percentuale delle provvigioni nette. La media di mercato è di circa il 35%, mentre un broker efficiente lo manterrà inferiore al 30: valori superiori al 50% sono da ritenersi estremamente pericolosi per la redditività complessiva. Semplificando, ma non troppo, una regola di ri-

ferimento nella struttura del conto economico di un broker prevede una "suddivisione a un terzo": prendendo cioè come 100% il totale dei ricavi netti, avremo che un terzo dei costi sarà rappresentato dal personale, un terzo dalla somma dei compensi agli amministratori più l'utile lordo e il rimanente terzo dagli altri costi. All'interno dell'azienda queste percentuali sono relativamente agevoli da calcolare, ma dall'esterno è praticamente impossibile classificare in modo corretto, per esempio, il "giro delle provvigioni passive" e gli eventuali "compensi agli amministratori mascherati". La Quarta direttiva Cee è un importante passo verso una certa oggettività contabile, ma è ben lungi dal rappresentare la soluzione ai vari tipi di "ambiguità autorizzata". □

COME VALUTARE SE SIETE UNO CHE CONTA

TUTTI GLI INDICI PER MISURARE IL POTERE CONTRATTUALE NEI CONFRONTI DELLA COMPAGNIA.

di Gabriele Rossi

Presidente di Diagramma

Una delle capacità delle compagnie di assicurazione che affascinano di più è quella di riuscire a far sentire un numero considerevole di broker come unici interlocutori privilegiati. Chiusi nelle loro stanze (o nei loro palazzi), i singoli broker riescono spesso ad autoconvincersi di essere riusciti a strappare alla compagnia condizioni irripetibili. Questo meccanismo psicologico trova le sue radici in un sano individualismo che però, ogni tanto, porta alla tentazione di considerarsi come il "figlio prediletto di mamma compagnia".

Una migliore circolazione delle informazioni consentirebbe non solo di evitare qualche ingenuità, seppur innocua, ma soprattutto consentirebbe di disporre di maggiore potere contrattuale. Chi dovrebbe favorire tutto ciò da un punto di vista istituzionale tende addirittura ad andare nella direzione opposta. Ai broker non rimane quindi altro che affidarsi alle confidenze con i colleghi, con tutti i limiti e le imprecisioni che questo comporta.

LE CONDIZIONI CONTRATTUALI

Sarebbe riduttivo, oltre che fuorviante, descrivere i termini di un rapporto spesso complesso e articolato come quello esistente tra un broker e una compagnia ricorrendo esclusivamente alle condizioni economiche. Solo utilizzando fattori di confronto oggettivi, però, si riesce a classificare le varie situazioni esistenti: solo così è possibile avere una indicazione precisa del proprio po-

tere contrattuale. Le simpatie personali sono importanti ma non dobbiamo dimenticare che sia i broker che le compagnie sono aziende: ne consegue che le uniche variabili da considerare sono il prezzo e la qualità del servizio: il resto è chiacchiera, utile solo a razionalizzare la pigrizia mentale sempre in agguato in ciascuno di noi.

Tra i molteplici fattori necessari alla descrizione oggettiva del rapporto tra broker e compagnia abbiamo scelto i quattro che ci sembrano maggiormente significativi: due riguardano il "prezzo" (tabelle provvigionali e modalità di pagamento) e due riguardano la "qualità" (piazamento rischi e liquidazione sinistri).

LE TABELLE PROVVIAGONALI

Rappresentano l'indicatore più evidente del potere contrattuale del broker. Le differenze non risiedono tanto nella tabella di partenza, relativamente omogenea con differenze di pochi punti percentuali, ma più che altro sulla dinamica delle cosiddette "eccezioni".

In particolare esistono alcuni rami in cui le differenze sono davvero considerevoli. Un esempio per tutti: il ramo infortuni, in cui la differenza tra l'aliquota provvigionale media e quella massima può superare anche i dieci punti percentuali.

Uno dei più precisi indici che misurano il potere contrattuale del broker nei confronti della compagnia è l'aliquota provvigionale media di portafoglio, un valore che si ottiene dividendo il totale provvigioni per il totale imponibile. Per ottenere un dato significativo bisogna escludere dal calcolo tutte le

polizze sprovvigionate. Naturalmente questo valore è influenzato dalla composizione per rami del portafoglio.

In generale, però, è possibile indicare intorno al 15% la media di mercato, quindi con valori sotto al 13 avremo broker con scarso potere contrattuale e sopra il 17% avremo broker con alto potere contrattuale.

ESTRATTI CONTO E MODALITÀ DI PAGAMENTO

Ma la vera differenza economica tra un broker e l'altro è data dalla periodicità di invio dell'estratto conto e dalle relative modalità di pagamento. Come media di mercato abbiamo l'invio dell'estratto conto, con relativo pagamento, entro il decimo giorno del mese successivo. I broker con scarso potere contrattuale sono costretti da alcune compagnie a inviare gli estratti conto a cadenza di dieci giorni. In alcuni casi addirittura abbiamo visto compagnie pretendere l'estratto conto giornaliero.

All'estremo opposto troviamo l'estratto conto trimestrale con modalità di pagamento estremamente flessibili. Naturalmente differenze così rilevanti possono essere ricondotte innanzitutto alle diverse politiche che le varie compagnie attuano nei confronti dei broker. Ma anche all'interno della stessa società spesso i comportamenti sono sensibilmente diversi.

Evidentemente una cosa è avere rapporti direttamente con la gerenza, rispetto a una agenzia locale: una cosa è movimentare un miliardo ogni mese, un'altra dieci milioni ogni tanto.

FLESSIBILITÀ NEL PAGAMENTO DEI RISCHI

In questo periodo turbolento l'indicatore principe del potere contrattuale di un broker nei confronti della compagnia è sicuramente la capacità di far accettare i propri rischi. Esistono broker che sono in difficoltà a farsi accettare una polizza "incendio industriale" e altri che riescono a piazzare tranquillamente una polizza "temporanea vita" in Rwanda. Tra questi due estremi si trova oggi la maggior parte dei broker italiani: pochi problemi per i rischi facili e tanti problemi per quelli difficili. Riguardo a questo aspetto sono due i parametri utili per misurare il potere contrattuale del broker: il numero di rifiuti e, soprattutto, i tempi di risposta alla richiesta di quotazione. All'estremità opposta, in senso positivo, abbiamo tempi di risposta misurabili in termini di ore e una accettazione vicina al 100%. All'estremità negativa abbiamo tempi di risposta misurabili in settimane e un'accettazione al di sotto del 50%.

TEMPI DI LIQUIDAZIONE SINISTRI

Di tutte e quattro le variabili considerate il tempo medio di liquidazione dei sinistri è probabilmente la meno influenzabile dal broker: spesso, però, il potere contrattuale si misura anche nella capacità di velocizzare la liquidazione dei sinistri, in particolare quelli riguardanti i cosiddetti clienti strategici. Da un punto di vista statistico le compagnie veloci sono mediamente sempre veloci, mentre quel-

E ora anche il broker finisce in rete

Le nuove tecnologie stanno trasformando, lentamente ma inesorabilmente, i rapporti di forza tra le aziende operanti sui vari mercati mondiali. Quello che nella realtà sta accadendo è esattamente l'opposto di quanto profetizzato da alcuni scrittori di fantascienza. Non solo il Grande Fratello è ben distante dall'esistere (e, men che meno, dal controllare le nostre esistenze) ma oggi viviamo in un mondo progressivamente sempre più libero e sempre meno condizionabile. La libera diffusione della tecnologia, e conseguentemente dell'informazione, sta consentendo a ognuno di noi di esprimere le proprie capacità personali in modo sempre meno dipendente dalla condizione economica di partenza. Stiamo assistendo, semmai, alla formazione di nuove razze culturali. Potrà piacere, o meno, ma il maggior pericolo che sembrerebbe arrivare dal futuro prossimo non è tanto quello di diventare tutti schiavi di un grande computer, ma piuttosto

di essere esclusi da una parte significativa della realtà, e quindi dall'evoluzione.

Oggi esiste una sorta di mondo parallelo a cui si può accedere tramite un qualsiasi personal computer. Pochi sanno che in questo istante circa 30 milioni di persone si scambiano messaggi o consultano informazioni su *Internet*, la più grande rete di computer al mondo.

In Italia una trentina di società di brokeraggio sta già utilizzando *I-5*, il sistema che, tra le altre cose, consente di scambiarsi documenti e messaggi via modem e accedere a quella che sta diventando la più grande banca dati assicurativa italiana.

Molti analisti sono concordi nel ritenere che entro breve tempo la disponibilità di informazioni sarà altrettanto importante quanto quella di risorse finanziarie. In particolare questo sarà vero per tutti quei mercati, come quello assicurativo, in cui la componente immateriale è rilevante.

le più lente sembrerebbero essere più soggette a comportamenti differenziati. Naturalmente una componente determinante è la professionalità con cui il broker segue il sinistro per conto del cliente. Ma, specialmente sui grandi sinistri, sembrerebbe proprio che la componente soggettiva acquisti particolare peso.

Per alcune tipologie di sinistri qualche broker effettua direttamente la liquidazione. Anche questa componente può essere utilizzata per misurare il potere contrattuale complessivo del broker, oltre che rappresentare un importante vantaggio per il cliente.

DA COSA DIPENDE IL POTERE CONTRATTUALE

Nei paragrafi precedenti abbiamo visto qualche utile indicatore per misurare il

potere contrattuale di un broker nei confronti della compagnia. Ma da cosa dipende questo potere contrattuale? È solo un fattore economico legato alla sua capacità di acquisto o entrano in gioco anche altre componenti?

Sicuramente la forza economica è un elemento importante, ma non l'unico. Esistono almeno altre due componenti strategiche: preparazione tecnica e conoscenza del mercato. I broker in grado di fornire coperture "intelligenti" sono particolarmente apprezzati da quasi tutte le compagnie: ne consegue che la competenza tecnica e la serietà dimostrate negli anni contribuiscono ad aumentare il potere contrattuale di un broker. Tale fattore, però, è abbastanza rischioso perché si basa fondamentalmente sulla costruzione di rapporti personali. È sufficiente che

il responsabile di un ramo venga sostituito (per non parlare del gerente) per far crollare in pochi minuti il credito maturato faticosamente nel corso degli anni.

La componente informativa, viceversa, è determinante almeno quanto la componente economica. La conoscenza precisa delle condizioni in uso consente di aumentare in modo considerevole il proprio potere contrattuale: attraverso informazioni adeguate, per esempio, si possono piazzare rischi altrimenti considerati "impossibili". Inoltre il conoscere le reali condizioni massime di mercato consente, quanto meno, di chiederle. Ai fini pratici spesso è più importante sapere come in casi analoghi si è comportata nel passato la compagnia piuttosto che presentarsi dal gerente con un sostanzioso portafoglio polizze sottobraccio.

SE LA CRISI MORDE REAGITE COSÌ

DOPO LA RECESSIONE (CHE HA LASCIATO QUALCHE CADUTO SUL CAMPO), NUOVI RISCHI SI PROFILANO ALL'ORIZZONTE. E PER AFFRONTARLI...

di Gabriele Rossi
presidente di Diagramma

Tutti l'avevano prevista, qualcuno l'aveva addirittura prefigurata di proporzioni bibliche. In realtà, nel mercato del brokeraggio assicurativo, la crisi ha assunto semplicemente la connotazione di una bella ramazzata nei confronti delle società in bilico: qualche segno strutturale lo sta però lasciando, probabilmente è iniziato un nuovo ciclo.

Dopo diversi anni di trend costantemente positivo, da qualche mese il mercato ha invertito la tendenza e non tutte le società si sono dimostrate pronte ad affrontare il prolungato periodo di recessione. Ri-

spetto al resto dell'economia italiana, il settore del brokeraggio si muove in modo temporalmente differente: lo abbiamo già verificato (nel bene) durante gli anni Ottanta.

Il broker subisce le onde (quasi sempre smussate) del resto dell'economia. E vive, naturalmente in modo diretto, le trasformazioni strutturali del mercato dell'intermediazione assicurativa nel suo complesso. E in questo momento convergono sul broker due fattori di preoccupante instabilità: la recessione economica, che si è prolungata più del previsto, e l'inarrestabile ingresso delle banche sul mercato. Questo porta, nella maggior parte dei casi, a sgradevoli situazioni sia economiche che psicologiche, determinando, al di là delle chiacchiere, un sentimento di mercato abbastanza negativo.

Molti indicavano nel comportamento delle compagnie la principale causa di instabilità: invece, almeno per il momento, quasi tutti i broker sono usciti in-

denni dalla nuova politica di assunzione dei rischi. I broker in difficoltà a causa delle compagnie, lo sono non perché non riescono a piazzare i rischi ma perché non riescono a far pagare i sinistri ai propri clienti. Ma anche nel periodo "buono" sono sempre esistite le compagnie "cattive". I correttivi che il mercato del brokeraggio ha inventato per convivere con una più rigida politica di assunzione dei rischi sono una delle migliori rappresentazioni della vivacità e dell'intelligenza economica della maggior parte dei broker italiani.

CONSEGUENZE DELLA RECESSIONE

La contrazione della spesa assicurativa è naturalmente la principale conseguenza della prolungata fase congiunturale negativa. I dati ufficiali possono essere abbelliti a piacimento dalle compagnie ma, nei fatti, una contrazione delle spese assicurative da parte delle aziende vi è stata, così come si è verificata l'uscita dal mercato di aziende operanti nei settori economici maggiormente colpiti dalla crisi. Inoltre l'onda lunga dei controlli di spesa delle aziende statali e degli enti pubblici è solo appena iniziata (anche se alcuni sostengono che è già finita...).

Nelle aziende di brokeraggio questo vuol dire lavorare di più per ottenere un ricavo minore. Quando l'azienda cliente chiede al proprio broker di tagliare dove possibile la spesa assicurativa, il professionista serio prende a cuore la richiesta e, seppur a denti stretti, offre il proprio contributo al suo mantenimento sul mercato. Ma tutto

questo fa parte delle regole del gioco, comunemente accettate anche dai broker più emotivi (o più "economici"). Il problema si verifica quando sulla scena appare un concorrente che, magari per uscire da una situazione di difficoltà, tenta di alterare le regole.

IL DENARO NON È TUTTO

È esperienza comune a qualsiasi serio professionista l'imbarazzo che si prova nell'affrontare situazioni di concorrenza "sporca". Anche nei periodi di prosperità economica si trova sempre il concorrente che straccia il prezzo pur di acquisire un cliente: figuriamoci se questo avviene nei periodi in cui è in gioco la sopravvivenza di molte aziende. Se il concorrente riesce a fornire una prestazione equivalente a un prezzo inferiore, l'imbarazzo dura solo qualche secondo, si accetta di buon grado l'eventuale sconfitta e si cerca di imparare dall'esperienza. Il vero problema nasce quando il concorrente "spaccia" per equivalente una cosa che oggettivamente non lo è. Che fare in questi casi?

L'imbarazzo è sottile e si insinua nella mente di molti. Al venditore di pietre preziose al mercato di Algeri poco importa se lo smeraldo spacciato per vero è un comune fondo di bottiglia. Ma in questo caso è facile capire il contesto: se uno va al mercato di Algeri e compra per vero uno smeraldo falso, è giusto che venga punito per la sua poca accortezza. Ma il responsabile di una azienda, o il suo direttore amministrativo, come fa a confrontare, per esempio, due diverse coperture di re? Il contesto non è facilmente identificabile co-

me nel precedente caso. Come valutare la professionalità di due diversi intermediari assicurativi? Quando la maggior preoccupazione contingente è il prezzo, con quanta attenzione verranno lette le trenta pagine di polizza e verranno ascoltate le parole del broker che presenta la soluzione più costosa? Come fare a confrontare due clausole che trattano la stessa garanzia in modo diverso? E inoltre, cosa mai sarà una clausola? Dopo un certo numero di trattative perse in modo "sporco", anche il broker dagli inossidabili principi si interroga sul senso della sua professionalità. La vendita di coperture "non di alta qualità" può essere un modo per affrontare l'attuale situazione congiunturale? La domanda è molto più insidiosa di come appaia a una prima lettura. Infatti, se ci si pone l'obiettivo primario di vendere, la regola principale è quella di soddisfare il cliente, e quest'ultimo è soddisfatto perché spende meno. Inoltre le probabilità che accada un sinistro sono spesso remote e comunque, anche se dovesse accadere, naturalmente sarà colpa della compagnia...

Fortunatamente in pochi ci cascano. E, quei pochi che ci cascano, sono quasi sempre "puniti" dagli eventi. Però la situazione di chi resiste ogni tanto diventa difficile: ma l'importante, in fondo, è non perdere mai se stessi.

ARRIVANO I CANALI ALTERNATIVI

A complicare ulteriormente la situazione, specialmente per i broker che avevano scommesso sulla linea persone, sono arrivate le banche e, come se non

Dalla previdenza alle banche, ecco gli scenari possibili

■ Mai come oggi i possibili scenari dell'intermediazione assicurativa sono incerti: possiamo ipotizzare un estremo molto positivo, uno molto negativo e numerosi intermedi. Il miglior scenario ipotizzabile è che la recessione finisca presto e che sul mercato si riversino le enormi potenzialità rappresentate dalla previdenza integrativa e dalla sanità. La ciliegia di quest'ipotesi positiva potrebbe essere rappresentata dall'arrivo organizzato delle compagnie estere in modo tale che venga sempre maggiormente privilegiato il canale "broker" e che, con una vera concorrenza, si migliori sensibilmente la qualità globale dei prodotti e dei servizi a essi collegati.

All'estremità opposta abbiamo la con-

fluenza verso le banche della maggior parte della attività di intermediazione assicurativa. In questo secondo, malaugurato caso, al broker toccherebbe la stessa sorte riservata agli agenti di Borsa e di cambio. Parlarne forse porta male, ma non parlarne è da incoscienti. In mezzo a queste due ipotesi estreme esiste un numero davvero grande di diverse possibili combinazioni. Nessuno, neanche "lui" (quello con la elle minuscola), posto che gli interessi qualcosa, probabilmente sa come andrà a finire. I fattori in gioco, però, sono molto chiari: mercato unico europeo, banche, regolamentazione della intermediazione assicurativa e previdenza. E i broker staranno solo a guardare?

bastasse, qualche compagnia ha iniziato a vendere le proprie polizze direttamente per telefono. Il rischio maggiore per i broker (e anche per gli agenti, una volta tanto uniti sotto la stessa bandiera) è che solo una piccola parte dei ricchissimi mercati emergenti, dalla previdenza integrativa alla sanità, passi attraverso la rete distributiva tradizionale.

COSA FARE

Le ricette utilizzate per superare l'attuale periodo negativo dipendono naturalmente dalle singole realtà. Chi possiede la necessaria preparazione tecnica e commerciale ha allargato la propria attività ai pochi settori che non solo non hanno risentito della crisi, ma che in questi mesi hanno avuto un interessante sviluppo (almeno da un punto di vista assicurativo). Inoltre chi possiede nel proprio portafoglio un nu-

mero significativo di aziende orientate all'esportazione e al commercio internazionale è stato colpito solo in piccola parte dall'attuale crisi economica.

Una maggiore attenzione ai costi fissi è stato un passaggio obbligato per molti, come una sensibile contrazione degli investimenti. Anche se chi poteva permetterselo è riuscito a fare ottimi affari, specialmente in campo immobiliare. I broker che non hanno accettato compromessi sulla qualità del loro lavoro, infine, hanno già iniziato a raccogliere i primi frutti del loro comportamento. Malgrado quello che sostiene qualche operatore d'assalto, il cliente "ricorda", specialmente nei periodi difficili: il tempo, in un mercato libero, fa sempre giustizia.

Un altro passaggio obbligato è stato per molti il controllo rigoroso dei dati relativi alla propria azienda. Mai come in questo periodo il possedere un ade-

guato sistema informativo ha garantito importanti vantaggi. È proprio nei momenti di crisi che l'informazione, sia interna che esterna, assume maggior valore. Informazione vuol dire essere sempre aggiornati sulla propria azienda e sul mercato in generale, vuol dire scambiarsi notizie e opinioni tra colleghi, vuol dire riuscire a reagire in tempo a situazioni imprevedibili di difficoltà.

Oggi l'ostacolo principale non risiede tanto nella tecnologia, bensì nella cultura legata al suo utilizzo. Quello che è richiesto dal nostro tempo, e lo sarà sempre di più nei prossimi anni, non è tanto possedere dei buoni strumenti tecnici, ma piuttosto saperli utilizzare.

A questo proposito l'avvicinamento dei broker italiani alle nuove tecnologie (reti telematiche, sistemi esperti, intelligenza artificiale, archiviazione ottica, etc.) è stato uno dei più interessanti mutamenti nel costume di questo periodo. □