

LA POLIZZA? È SEMPRE PIÙ VIRTUALE

CON LE NUOVE TECNOLOGIE GLI INTERMEDIARI COLLOCANO I RISCHI IN TEMPO REALE E ALLE MIGLIORI CONDIZIONI. E IL CLIENTE "FIRMA" IL CONTRATTO CON UNA TELEFONATA.

di Gabriele Rossi

Presidente di Diagramma

Il gigante si sta svegliando. Dopo lustri di mercato sonnacchioso e protetto, punzecchiato dall'estero, rinvigorito dal ricambio generazionale, forse anche un po' invidioso del "cugino finanziario", il mondo assicurativo italiano si sta destando dal cronico torpore. La proverbiale arretratezza informatica, primo grande stupore di ogni giovane dirigente e contemporaneamente "vezzo" delle alte gerarchie, sembrerebbe non essere più di moda.

In effetti quello che oggi è possibile fare con le nuove tecnologie è davvero molto utile ed economico. E quando una cosa è utile ed economica non c'è torpore o vezzo che tenga: prima o poi viene adottata dal sistema.

Infatti, anche da un punto di vista teorico, nulla si presta meglio del mercato assicurativo a essere trattato in modo tecnologicamente evoluto.

IL VILLAGGIO GLOBALE ASSICURATIVO

Senza addentrarci nel linguaggio tecnico risulta evidente che l'unico problema legato alla validità del contratto assicurativo risiede nella certezza degli elementi che lo compongono. Cioè devono essere certe le clausole (o condizioni), il momento della stipula e naturalmente l'identità delle

parti. Queste necessità iniziano con la richiesta alla compagnia della copertura del rischio e si protraggono per tutti gli adempimenti che seguono: quotazione, messa a cassa, pagamento, firma, denuncia sinistro, richiesta liquidazione e via elencando.

Risulta evidente che la quasi totalità delle operazioni legate alla polizza sono di natura comunicativa, cioè si basano su parole. Il maggiore sforzo consiste nel mantenere traccia di tutte le parole dette (quindi scritte) e di accertarsi costantemente della loro validità.

I flussi informativi sono molto vasti, devono essere in qualche modo archiviati e dovrebbero essere i più tempestivi possibili.

Semplificando, ma non troppo, potremo dire che per gestire tutte le procedure assicurative sono necessari solo tre fattori: memorizzare una grande quantità di dati, comunicare in modo veloce e firmare in modo certo le comunicazioni.

A questi tre fattori verticali dobbiamo aggiungere altri tre orizzontali: il flusso comunicativo deve essere gestito in modo facile, economico e riservato. Questi sei fattori incrociati sono da qualche tempo disponibili. Ed è grazie a ciò che incominciano ad apparire i primi timidi progetti del Villaggio globale assicurativo.

ORA MEMORIZZARE COSTA MENO

Le novità nel campo della memorizzazione sono molteplici ma due sono particolarmente rilevanti. Innanzitutto il costo dell'archiviazione elettronica si è ridotto in modo incredibile:

agendo sulla miniaturizzazione e sulla compressione (far stare più dati nello stesso spazio) siamo arrivati a un costo di circa cinque lire per pagina dattiloscritta (di duemila caratteri). Provate a confrontarlo con quelli di un archivio fisico: il solo foglio di carta costa più del doppio! In secondo luogo anche la memorizzazione dei documenti "fotocopiati" (di fondamentale importanza nella gestione dei sinistri) ha fatto rilevanti progressi. In questo caso il costo di memorizzazione va decuplicato ma circa cinquanta lire per pagina sono sempre ben poca cosa rispetto ai vantaggi di poter disporre del documento in forma elettronica. Inoltre la trasformazione di un documento fotocopiato in uno dattiloscritto (cioè assorbito dal sistema) è sempre più veloce e affidabile grazie all'intelligenza artificiale e ai software di riconoscimento dei caratteri.

COMUNICARE IN GRAN VELOCITÀ

Per l'intermediario assicurativo esistono fondamentalmente due strumenti di comunicazione elettronica: il modem e il fax.

Le ultime generazioni di modem consentono di trasmettere su normali linee telefoniche fino a cinque pagine dattiloscritte al secondo (300 pagine al minuto!). Con queste caratteristiche la trasmissione via modem è destinata a diventare in poco tempo il principale mezzo di comunicazione. Infatti, oltre a essere il metodo di gran lunga più veloce ed economico, è anche il più diretto, il più sicuro e il più facilmente archiviabile.

UNA CARTA PER FIRMARE IN MODO CERTO

Oggi sui mercati finanziari di tutto il mondo vengono mossi giganteschi flussi di danaro premendo dei semplici tasti. La firma della comunicazione non è più un problema e l'esperienza maturata negli altri settori è di grande utilità al nascente Villaggio globale assicurativo. Uno dei più evoluti strumenti di firma elettronica è costituito dalle cosiddette "carte intelligenti", le stesse utilizzate, per esempio, dal sistema telefonico europeo.

FACILE, ECONOMICO, RISERVATO

L'esperienza ha insegnato che una tecnologia per essere adottata in modo diffuso non deve essere solo funzionale e utile ma deve essere anche "bella", secondo criteri squisitamente umani. E la bellezza di uno strumento tecnologico vuol dire fondamentalmente facilità nell'uso. Non a caso insieme ai progressi rigorosamente tecnici l'informatica ha fatto anche importanti progressi psicologici.

Per spedire un messaggio oggi è sufficiente cliccare (fare clic con il *mouse*, cioè con la manopola di comando del computer) sulla fotografia del destinatario: ogni altro metodo meno intuitivo verrà sistematicamente rifiutato dal mercato.

Allo stesso modo gli strumenti devono essere economici. Oggi un modem che consente di trasmettere cinque pagine dattiloscritte al secondo (sigla tecnica: 28800 V-Fast) costa qualche biglietto da centomila. Eppure, sia detto per inciso,

Come ci si cautela con un contratto a termine

■ Se tutti sanno cos'è una polizza, è probabile che molti non sappiano con precisione che cos'è un contratto a termine.

Entrambi i contratti hanno come obiettivo principale quello di coprire da rischi indesiderati. In un certo senso un contratto a termine è quindi una polizza con cui ci si assicura rispetto a un danno derivabile dalle fluttuazioni del prezzo di un determinato bene. Ad esempio un agricoltore che produce grano e vuole proteggersi dalle indesiderate fluttuazioni del prezzo, lo vende oggi per poi consegnarlo tra qualche mese. Il prezzo del contratto sarà quindi pari all'attuale prezzo del grano aumentato di un certo importo proporzionale al rischio atteso dal mercato.

Esistono contratti a termine standardizzati (*futures*) e contratti discussi di vol-

ta in volta (*forwards*). Proprio come per le polizze. Il vantaggio dei contratti *futures* risiede nel fatto che sono più facilmente negoziabili.

Standardizzazione non vuol dire uniformità. E' chiaro che il contratto *futures* sulla soia è diverso da quello relativo all'oro, il quale a sua volta non ha nulla a che spartire con quello sul cambio dollaro/marco. Proprio come sono diverse le polizze a seconda del ramo assicurativo che viene considerato.

L'adozione delle contrattazioni telematiche per il mercato dei *futures* (così come per tutti gli altri mercati che hanno adottato le nuove tecnologie di comunicazione) ha portato a un rilevante incremento sia nei volumi d'affari che nel numero di operatori interessati.

continuano a essere venduti modem che costano più del doppio e che trasmettono a meno di un ventesimo di velocità.

Infine è indispensabile che il flusso delle comunicazioni avvenga in modo riservato. A questo proposito i dati che viaggiano sulle linee telefoniche devono essere criptografati, così come i dati memorizzati negli archivi centrali. Anche in questo caso il mercato assicurativo può beneficiare delle esperienze maturate negli altri settori. Un "serio" Villaggio globale deve comunque consentire la completa privacy personale.

IL RUOLO DEI BROKER NEL TELEMATICO ASSICURATIVO

Un ruolo estremamente importante sarà svolto dai broker. La loro posizione centrale rispetto al mercato favorirà lo scorrere delle comunicazioni tra clienti e compagnie. Il broker è destinato a diventare la princi-

pale figura professionale autorizzata a operare sul mercato dei rischi industriali.

A questo proposito si ipotizza la nascita di una o più centrali di piazzamento rischi. Già oggi esistono delle società di servizi che tengono costantemente sotto controllo il mercato delle "condizioni di piazzamento" e che assistono i broker nel loro lavoro. Non appena il mercato diventerà realmente europeo questa esigenza di coordinamento istituzionale delle condizioni diventerà improrogabile.

Il broker sarà in grado di piazzare un rischio semplicemente ponendolo sul mercato tramite un normalissimo terminale autorizzato. Il meccanismo della domanda e dell'offerta ne determinerà il costo (cioè il tasso). Naturalmente non tutti i rischi si prestano a essere trattati immediatamente sul "telematiko assicurativo", ma col tempo si arriverà a far transitare per questa strada la quasi tota-

lità dei contratti. L'analogia tra la polizza e alcuni contratti finanziari è davvero molto elevata. Non esistono reali motivi (se non culturali o di miopia cronica) per cui non si possano adattare al mercato assicurativo le stesse regole che determinano il funzionamento dei mercati finanziari dei *futures* e delle *options*.

Inoltre l'esperienza maturata negli altri settori dimostra che l'aumento di efficienza nella comunicazione porta con sé anche un importante sviluppo economico. L'esempio dell'impatto della telematica sulle borse valori è ben conosciuto a tutti.

La maggior parte dei broker sembra aver capito l'importanza delle nuove tecnologie e sta svolgendo opera di sensibilizzazione nei confronti delle compagnie: chissà se è arrivato il momento per portare il mercato assicurativo italiano vicino agli standard quantitativi dei nostri partner europei?

GLI INDICI GIUSTI PER TENERE I CONTI SOTT'OCCHIO

ALIQUOTA PROVVISORIALE MEDIA,
PROVVIGIONE PRO CAPITE E PREMIO
MEDIO PER TITOLO: COME SI
RICAVANO E A COSA SERVONO GLI
INDICATORI CHIAVE PER VALUTARE LA
GESTIONE. E PER FARE CONFRONTI...

di Gabriele Rossi

Presidente di Diagramma

ca di un broker assicurativo dovrebbe essere addirittura più facile della maggior parte delle altre attività commerciali. All'atto pratico però le cose non sono così semplici e le numerose dispute teoriche sull'argomento ne sono la prova evidente. Iniziamo dai ricavi e quindi consideriamo le provvigioni sui premi intermediati.

QUALE DATA CONSIDERARE?

Da un punto di vista di competenza temporale una polizza può essere considerata in almeno quattro modi diversi, ciascuno con una sua utilità intrinseca: la data di inizio del contratto, la data di scadenza, la data in cui avviene la messa a cassa e la data in cui avviene il pagamento alla compagnia.

Credo che tutti si siano soffermati almeno una volta sul problema della contabilizzazione dei titoli di dicembre incassati durante

il mese di gennaio. Il problema diventa ancora più complesso quando si contabilizzano ad aprile-maggio le regolazioni che riguardano le polizze dell'anno precedente.

E le polizze pluriennali non disdegnabili come vanno considerate? E le provvigioni precontate? Non si tratta del solito problema della differenza tra cassa e competenza, ma anche di scegliere tra diverse possibili competenze e diverse possibili casse.

Nel mese di dicembre scade quasi la metà dei contratti assicurativi. Ne consegue che i diversi modi di considerare i numeri producono dati sensibilmente differenti tra loro.

La normativa fiscale non viene in aiuto in modo risolutivo. La maggior parte dei commercialisti è concorde nel contabilizzare per cassa durante l'anno e contabilizzare per competenza i titoli a cavallo dell'esercizio.

Ma sulla definizione esatta di cosa si intende per competenza chi scrive ha incontrato almeno una dozzina di autorevoli opinioni diverse. E allora, come si può fare?

IL PORTAFOGLIO E L'INCASSATO

L'obiettivo principale di questo articolo è di fornire al broker alcuni indicatori utili al controllo della propria azienda.

Naturalmente non pretendono di essere gli indicatori migliori e definitivi ma sono il risultato dell'esperienza «sul campo» di oltre 250 società italiane di brokeraggio.

Per fare un po' di ordine

bisogna iniziare a distinguere tra portafoglio e incassato. Il portafoglio (P) è il totale delle polizze ricorrenti che un broker ha in carico, valorizzate considerando il premio annuo.

L'incassato (I) è il totale delle polizze messe a cassa in un determinato periodo di tempo, considerando come discriminante temporale la data del titolo.

Ne consegue che, dal punto di vista provvisoriale, avremo le provvigioni sul portafoglio (pP) e le provvigioni sull'incassato (pI).

Dividendo l'incassato di dodici mesi per il portafoglio avremo il moltiplicatore premi:

$$M = I / P$$

Similmente, dividendo le provvigioni sull'incassato per le provvigioni sul portafoglio, avremo il moltiplicatore provvigioni:

$$pM = pI / pP$$

Ogni tentativo di unire il concetto (statico) di portafoglio con quello (dinamico) di incassato porta a confondere i dati e a perdere di vista il vero fine dei numeri, che non è di guardarli per dire «che bravi!», ma di usarli per gestire l'azienda. E le caratteristiche più importanti di un dato sono la certezza e la confrontabilità.

Tenendo sotto controllo l'andamento mensile di questi sei valori (P, I, M, pP, pI e pM) avremo il polso esatto di come l'azienda si sta muovendo dal punto di vista delle «vendite».

Questa impostazione vale per qualsiasi azienda di brokeraggio assicurativo, indipendentemente dalle dimensioni e dai rami trattati.

Solo quando il valore di pM è molto elevato biso-

gnerà avere l'accortezza di introdurre un piccolo correttivo (un valore di pM elevato lo troviamo, ad esempio, nei broker che trattano prevalentemente rischi speciali senza tacito rinnovo).

GLI INDICATORI DI EFFICIENZA

Tra i tanti indici possibili per misurare l'efficienza di una azienda di brokeraggio abbiamo scelto i tre che ne sintetizzano maggiormente la redditività. Da questo momento, per semplicità di esposizione, considereremo solo i dati riguardanti l'incassato.

Il primo indicatore importante è l'aliquota provvigionale media sull'imponibile. Questo dato, per essere significativo, deve essere depurato dalle polizze sprovvigionate. Quindi dal totale premi incassati sottraiamo le tasse (T) e le polizze sprovvigionate (X). Otterremo quindi:

$$pI\% = pI / (I - T - X)$$

L'aliquota provvigionale media (pI%) è un dato particolarmente significativo perché consente di stimare con precisione anche il potere contrattuale del broker nei confronti delle compagnie.

Il secondo indicatore da considerare è la provvigione pro capite. Il valore si ottiene dividendo il totale provvigioni con il numero di persone che lavorano per l'azienda (W). Nel totale vanno naturalmente considerati anche i collaboratori coordinati:

$$pW = pI / W$$

Il terzo indicatore è il premio medio per titolo. Il valo-

Ed ecco come si fa a far quadrare le cifre

■ Quando si imposta il controllo di gestione di una azienda è buona regola cercare di quadrare i dati contabili con i dati statistici. Da un punto di vista fiscale il valore di «pI» può essere utilizzato come espressione dei ricavi contabili rispettando qualche semplice regola.

L'obiettivo è la quadratura annuale tra ricavi fiscali e ricavi statistici (senza dimenticare del totale premi intermediati da comunicare al ministero tramite gli allegati A1 e A2).

Per ottenere la quadratura è sufficiente contabilizzare per cassa quando la data del titolo appartiene allo stesso anno di competenza dell'esercizio fiscale. Quando la data del titolo è antecedente all'anno di incasso (titoli di dicembre incassati a

gennaio, regolazioni premio, etc...) si contabilizzerà per competenza. Verso aprile-maggio la quasi totalità dei titoli sarà stata messa a cassa e i due valori coincideranno perfettamente. A questo punto il bilancio può essere chiuso in modo definitivo. Eventuali titoli di anni precedenti ancora da incassare saranno contabilizzati necessariamente per cassa, ma in un conto ricavi separato in modo tale da quadrare con i dati statistici. In pratica avremo la seguente uguaglianza sempre soddisfatta (dove Z è uguale alle provvigioni maturate sui titoli messi a cassa dopo la chiusura dell'esercizio e Z-1 è uguale al valore di Z del precedente esercizio contabile):

$$pI = \text{ricavi fiscali} + Z - Z-1.$$

re si ottiene dividendo il totale premi incassati con il numero di titoli (N):

$$pN = I / N$$

Il numero di titoli è la somma di tutte le polizze, appendici, quietanze e regolazioni messe a cassa nel periodo considerato. Naturalmente esistono molti altri indici per fotografare e controllare l'andamento di una azienda di brokeraggio assicurativo. In particolare sono molto significativi quelli che esprimono la quota sul totale del principale cliente, della principale compagnia, del principale ramo e della principale provincia. Il loro significato e la loro utilità credo sia intuitiva a tutti.

UTILIZZO DEGLI INDICI

Gli indici consentono di tenere sotto controllo l'azienda in modo rapido e sintetico. Naturalmente il livello di disaggregazione dipende dalla struttura dell'azienda. Ad esempio in

una società di medie-grandi dimensioni i valori dei nove indici prima analizzati sono utili ma non sufficienti e andranno disaggregati per le varie aree commerciali.

Qualche riflessione va fatta anche sulla periodicità di rilevazione. Vi sono broker che controllano giornalmente il valore degli indici, magari dopo essere stati per anni senza sapere con precisione l'entità del loro portafoglio. Questo è indubbiamente esagerato, oltre che psicologicamente pericoloso: una rilevazione mensile è quasi sempre più che sufficiente.

Solo in casi particolari (campagne promozionali, apertura di nuove sedi ecc.) è buona regola effettuare rilevazioni più frequenti: gli indici servono anche per verificare tempestivamente gli effetti delle varie strategie. Da qui la decisione di alcuni broker di impostare il loro budget in termini di indici. Esistono fondamentalmente due modi di gestire una azienda di brokeraggio: la conservazione del portafoglio

esistente e il suo sviluppo. Nel primo caso avremo una certa stabilità nel tempo nei valori di I (premi incassati), pI (provvigioni intermedie) e pM (moltiplicatore provvigionale). I tre indici si muoveranno con piccole oscillazioni, progressivamente verso l'alto se l'azienda è gestita in modo corretto. Se la gestione è impostata sullo sviluppo del portafoglio avremo un andamento crescente dei valori di I e pI. I valori degli indici pM, pI%, pW e pN subiranno forti oscillazioni nel breve periodo. Uno sviluppo equilibrato non dovrebbe comunque far mai scendere il valore degli indici sotto a soglie pericolose per la stabilità economica della azienda.

Gli indici sono molto utili anche per confrontare le società di brokeraggio. Permettono di classificarle e di posizionarle in modo preciso rispetto al mercato. Una delle maggiori utilità del posizionamento è la conseguente automatica definizione dei migliori obiettivi da raggiungere. □

SE IL BROKER COMPRA UN'ALTRA SOCIETÀ

LE ACQUISIZIONI NEL SETTORE SONO SEMPRE PIÙ DIFFUSE: ECCO QUALCHE CONSIGLIO PER CALCOLARE IL VALORE DELL'AZIENDA.

di Gabriele Rossi

Presidente di Diagramma

Il settore del brokeraggio è sicuramente uno tra i più dinamici e attivi dal punto di vista dei passaggi di proprietà. Spesso si assiste a fusioni, incorporazioni e alleanze. Il problema della valorizzazione di un'azienda, e in particolare del suo portafoglio, è quindi di importanza centrale per il mercato.

Va precisato subito che il valore di un qualsiasi bene è solamente pari al prezzo che il mercato è disposto a pagare per entrarne in possesso. Quindi, oltre al "valore oggettivo", è sempre presente anche un "valore soggettivo" difficilmente generalizzabile. Fatta questa premessa, è possibile però stabilire con tranquillità criteri di valutazione oggettivi e indicare an-

che quello che l'esperienza ci ha trasmesso in sede di valutazioni soggettive.

Il processo decisionale che porta un broker a comprare un'altra azienda di brokeraggio, o comunque di acquisirne il portafoglio, si basa fondamentalmente su tre fattori: economie di scala, controllo del mercato e ambizione psicologica. Le economie di scala sono facilmente intuibili: i costi fissi (affitto, sistema informativo, pubblicità, personale amministrativo) possono rimanere abbastanza stabili anche a fronte di un sensibile aumento di premi intermediati. E questo è tanto più vero quanto l'organizzazione del broker acquirente è efficiente. Inoltre, maggior portafoglio spesso significa maggior potere contrattuale nei confronti delle compagnie e, quindi, maggiori aliquote provvisionali, maggiori agevolazioni finanziarie e minori difficoltà per il piazzamento dei rischi. Ma l'incremento di portafoglio non porta solamente benefici economici immediati: se gestito in modo mirato, infatti, porta anche a una sorta di maggior influenza politica. Questo è

il motivo per cui sono maggiormente ambite le "aziende di nicchia" e quelle con clienti "famosi o prestigiosi" in portafoglio. Nel medio-lungo periodo si riesce così ad acquisire maggior controllo del mercato. Insieme ai due precedenti, quasi sempre si trova anche un importante fattore emotivo, quello legato all'ambizione psicologica. Anzi, spesso i due aspetti precedenti servono unicamente a razionalizzare la principale molla che determina la propensione all'acquisto: l'ambizione. Naturalmente il sentimento in sé è tutt'altro che negativo: lo diventa solo quando ciò porta a comportamenti eccessivamente emotivi e lontani da qualsiasi criterio di razionale economicità.

PERCHÉ VENDERE?

Dal punto di vista del venditore possiamo identificare i due fattori principali nel processo decisionale: calcolo economico e insoddisfazione psicologica. Il primo può riguardare sia un'oggettiva difficoltà nella gestione della propria azienda sia un puro calcolo speculativo rispetto al prezzo che si riesce a spuntare (in fondo tutto, o quasi, è potenzialmente in vendita). Uno degli aspetti più affascinanti di questo mercato è che molti broker vivono in una specie di costante attesa di una "buona offerta" (e non necessariamente per poi "cedere alla tentazione"). Il sentimento diffuso è che se non sei stato oggetto di mire espansionistiche vali poco: è quello che crea le giuste condizioni iniziali per mettere in contatto acquirente e potenziale venditore. Nella decisione di vendere è presente una sorta di desiderio di capita-

lizzazione del lavoro svolto negli anni. Molti broker, magari a livello inconscio, "fanno finta" di voler vendere solo per dimostrare il proprio valore a se stessi e ai loro familiari. Una volta stabilite le condizioni economiche soddisfacenti per entrambi, difficilmente la trattativa si concluderà se nel venditore non è presente una qualche forma di insoddisfazione psicologica.

MA A QUALE PREZZO?

Da un punto di vista della valutazione oggettiva il valore di un portafoglio può essere calcolato moltiplicando le provvigioni annue per un coefficiente, che può variare da un minimo di 1,5 a un massimo di 3, con una media d'uso di circa 2,2. Vediamo, quindi, quali sono le condizioni che determinano un tendenziale aumento del coefficiente e quali, invece, determinano la sua tendenziale diminuzione. Anche in questo caso la regola dominante è quella della domanda e dell'offerta. Da un punto di vista della composizione del portafoglio i rami facili (infortuni, incendio, ret) valgono generalmente più di quelli difficili (veicoli, furto, cauzioni). Le polizze dei clienti di taglio medio (dai 50 ai 200 milioni di premi complessivi) valgono più di tutte le altre, quelle dei piccoli (sotto i 2 milioni di premio) valgono poco: le polizze di quelli medio-grandi (dai 200 milioni al miliardo) devono essere tutte ponderate con la probabilità che il cliente rimanga. Infine i contratti sopra il miliardo, per i quali non si può prescindere da una certa "corresponsabilità temporale" del venditore. Le polizze a quietanza annuale valgono più di quelle semestrali o trimestrali, quelle a regolazione valgono un po' meno

delle altre, quelle senza tacito rinnovo ancora meno. Altri fattori molto importanti da considerare sono l'anzianità del portafoglio e la sua potenzialità. Il primo è facilmente calcolabile se si possiede la data di inizio del rapporto di ogni singolo cliente. Viceversa, la potenzialità è calcolabile solo se si conoscono il fatturato e il settore merceologico di appartenenza. Una certa rilevanza è assunta anche dall'affidabilità di cassa dei vari clienti, ricavabile esaminando la regolarità amministrativa dei pagamenti.

LA FORMULA DI CALCOLO E I FATTORI SOGGETTIVI

I cosiddetti criteri oggettivi possono essere riassunti in una formula matematica in cui ciascun fattore ha un certo peso, dinamico perché dipende dalle condizioni di mercato. Anche il coefficiente di partenza è variabile nel tempo: in periodi di lotte tra grandi gruppi tenderà a salire, mentre in fase recessiva o di generale smobilitazione tenderà a scendere.

Ma la stima oggettiva del valore di un portafoglio non è quasi mai il punto di arrivo. Infatti, come si accennava all'inizio, a questo punto subentrano spesso i fattori soggettivi, sia del venditore sia dell'acquirente. L'esperienza insegna che è buona regola evidenziare alla controparte anche i fattori soggettivi che, fra l'altro, possono benissimo essere inseriti nella formula matematica di valorizzazione. Il differenziale provvigionale (cioè la differenza tra le aliquote provvigionali dell'acquirente e quelle del venditore) è per esempio un elemento importante, così come lo è un eventuale stato di neces-

Anche l'informatica fa la differenza

■ Uno dei maggiori rischi che corre un broker in fase di espansione è rappresentata dalla sua struttura organizzativa. Un cattivo sistema informativo o un suo utilizzo inefficiente, per esempio, rappresentano uno dei principali pericoli nel medio periodo. Qualsiasi fase di sviluppo ha bisogno di dati aggiornati in tempo reale, di un affidabile controllo di gestione (sia commerciale sia contabile) e di una struttura organizzativa snella e razionale. La voglia di fare e la capacità imprenditoriale non sono sufficienti se non sono supportate da un'adeguata struttura tecnologica. Dietro i principali "buchi" degli ultimi anni troviamo anche sistemi informativi inadeguati, così come alla base dei maggiori "successi" si scopre quasi sempre una solida cultura tecnologica. E, da quando le macchine hanno iniziato a occuparsi anche dell'aspetto tecnico-assicurativo, la distanza tra un broker tecnologico e uno tradizionale si è fatta ancora più sensibile. Grazie all'ultima generazione di sistemi informativi, infatti, all'efficienza nel controllo si è potuta aggiungere quella commerciale. Il computer oggi non serve più solo per controllare e gestire i comportamenti dell'azienda dopo l'acquisizione del cliente, ma è diventato un insostituibile strumento

anche nella fase della trattativa. Infatti, può essere delegata a un sistema informatico sia buona parte della relazione tecnica da presentare ai clienti, sia la ricerca sul mercato delle migliori condizioni (tassi, clausole, eccetera). Anche le nuove funzioni telematiche favoriscono ulteriormente le economie di scala. Il quietanzamento trasmesso via modem dalle compagnie e l'invio tramite fax degli avvisi di scadenza e degli estratti conto ai clienti rappresentano passi significativi verso la riduzione dei costi fissi.

Di fondamentale importanza, specialmente per i broker a copertura nazionale, è un efficiente sistema di posta elettronica su cui possono transitare non solo i messaggi testuali e i dati contabili, ma anche i documenti complessi come le polizze e le relazioni tecniche, magari corredate delle immagini dei rischi da assicurare. La trasmissione telematica delle immagini è, per esempio, molto utile nella gestione dei sinistri. La variabile tecnologica, infine, gioca un ruolo strategico nella previsione dei dati e nella gestione delle riserve finanziarie. In particolare, poter stimare fin dal primo mese i dati di chiusura dell'esercizio consente di rettificare con maggior tranquillità gli inevitabili errori di rotta.

sità economica del venditore. Quando questi fattori vengono nascosti, la controparte li intuisce comunque e quasi sempre finisce per sopravvalutarli: questo comportamento genera gravi e inutili difficoltà psicologiche nella trattativa.

GLI STILI DI ACQUISIZIONE

Esistono fondamentalmente tre stili di acquisizione. Il primo, molto in uso fino a qualche anno fa, consiste nel "comprare" insieme al portafoglio anche il broker. Da un punto di vista psicologico questo è il comportamento meno efficiente. Ogni broker, infatti, si sente

un eccellente professionista e quando l'acquirente si comporta da padrone cominciano i primi guai. Il secondo consiste nel comprare il portafoglio imponendo contrattualmente il cambiamento di attività al broker che vende. Da un punto di vista psicologico è il comportamento più efficiente, mentre spesso non lo è da un punto di vista economico. Quando un broker decide di cambiare mestiere ricerca un compratore di questo genere: il fatto di non interessarsi più dei propri clienti determinerà la discesa del valore del suo portafoglio, ma gli consentirà di tagliare qualsiasi legame con il passato. Il terzo stile, infine, consiste nell'inserire il ven-

ditore nella propria struttura organizzativa: si riesce a valorizzarne la professionalità e si minimizza il rischio di smembramento del portafoglio. È lo stile più impegnativo, anche se i fatti dimostrano che è l'unico generalmente perseguibile. Il compratore non viene visto solo come padrone ma, se riesce a farsi rispettare, soprattutto come riferimento. Quando è possibile, è questa la formula tendenzialmente da adottare. Il problema è che alcuni broker non accetteranno mai nei fatti di essere subordinati a qualcuno. In questo caso non esiste alternativa all'acquisto assettico del portafoglio insieme alla clausola di non concorrenza. □