

# GEBORGENHEIT: SENTIRSI A CASA

di MAURIZIO FRANCESCONI

Pubblichiamo su questo numero di Insurance Review la prima parte della cronaca del viaggio che Amca ha organizzato presso la sede di R+V in Germania. Uno spaccato del mercato assicurativo tedesco e un confronto sulle dinamiche che caratterizzano i comparti vita e danni, l'attività dei canali distributivi e la relazione con il cliente

Crediamo che non ci sia modo migliore per iniziare il resoconto della nostra visita a Wiesbaden che ricorrere alla *tag-line* di R+V: *Geborgenheit*, che tradotto in italiano corrisponde – più o meno – a “sentirsi a casa”.

Un termine che va bene per i clienti, per i collaboratori, per i dipendenti ma che – possiamo confermarlo – va benissimo anche per noi, che per un giorno siamo stati loro ospiti. Questa è la sensazione che anche noi abbiamo provato: all'accoglienza, nelle pause, durante la lunga giornata di lavoro, quando si sono succeduti i relatori degli argomenti che noi avevamo anticipatamente chiesto di approfondire. **Michael Voigt** (i numeri del mercato tedesco), **Christina Heidlauf** (i numeri di R+V), **Astrid Stroh** (il customer management secondo R+V), **Vittorio Ghezzi** (il mercato dell'auto)

## AMCA E INSURANCE REVIEW INSIEME PER IL MARKETING ASSICURATIVO

**L**o avevamo anticipato, il 21 ottobre scorso la delegazione Amca è stata ospite di R+V Versicherung a Wiesbaden e, come da promessa, in questo numero di *Insurance Review* offriamo ai nostri lettori una testimonianza dell'evento. Una realtà di grande eccellenza, un'accoglienza fantastica, un'esperienza interessantissima. Tante le cose viste e le informazioni ricevute. La difficoltà maggiore è stata portare a sintesi tutto ciò che gli amici di R+V ci hanno raccontato. Qui il resoconto della giornata, nel prossimo nume-

ro due approfondimenti. Per chi lo desidera, nel numero di luglio scorso di I.R. maggiori dettagli sulla storia del prestigioso gruppo di Wiesbaden. Un grazie sincero ai nostri prestigiosi ospiti, senza dimenticare i nostri amici, soci Amca che questo evento hanno reso possibile: Mattia Fasoli, Maurizio Francesconi, Vincenzo Granata, Maurizio Magnoni, Giovanni Mariani, Pierpaolo Merkel, Giuliano Puri, Nicola Ricci, Giancarlo Silvano e Giacomo Torri.

*La redazione di Amca*



Sede di R+V a Wiesbaden

e, per finire, **Ulrich Staab** (Area sinistri).

Puntuali (come tedeschi) alle 8:45 eravamo all'ingresso della compagnia e poco dopo siamo stati accolti da **Alfred Schulz**, il direttore marketing, la persona con la quale, insieme al suo collega **Michele Saputo** (in questa occasione assente per un incontro tra riassicuratori in scena a Baden/Badel), abbiamo lavorato per definire tempi e contenuti di questo evento. I saluti di rito, la presentazione della nostra delegazione, il brindisi di buon augurio e subito il nostro gentile ospite è stato oggetto di numerose domande,

anche quelle che avrebbero trovato ampia risposta durante la giornata.

### UNA SEDE GREEN

Prima di entrare in aula, ad **Henrich** il compito di farci da **Cicerone** per una rapida *ricognizione* alla loro sede. Una struttura di recente costruzione, qualcosa di più simile a un campus, dove sono state riunite persone e uffici in precedenza distribuiti su più stabili sparsi per la città. Un complesso fatto di palazzine più o meno grandi sviluppante intorno a uno spazio centrale, una moderna agorà dotata di wi-fi dove,

### CUSTOMER SATISFACTION E COSTUMER RETENTION

Il successo di ogni impresa passa anche attraverso la sua capacità di monitorare costantemente il livello di gradimento espresso dai fruitori dei suoi prodotti/servizi, in tutte le fasi in cui questi entrano in contatto con l'organizzazione. Di *customer satisfaction* e *customer retention* ci ha parlato **Astrid Stroh**. R+V ha iniziato questa metodica nel 2010, viene svolta mediamente tre volte l'anno, prende in esame tre variabili (i principali punti di contatto, i processi più significativi del business, le maggiori linee di prodotto) e si focalizza sugli attori dell'intero processo (i clienti privati, gli agenti dipendenti e la rete bancaria). La rilevazione è una quantitativa condotta con metodica *Cati*. Ogni volta vengono raggiunti al telefono 2.000 soggetti, più 440 clienti con sinistro. Il concentrarsi sulle criticità, via via emerse dalle indagini, ha permesso all'impresa di ottenere un miglioramento costante degli **indici di customer**, fino al punto di arrivare in poco tempo a eguagliare le performance di **Allianz**, loro principale competitor nonché punto di riferimento per il *benchmark* in questo ambito.

quando il tempo lo permette, chi lo desidera può scendere con il proprio portatile e lì continuare a lavorare. Immobili di vetro e acciaio, dove gli architetti hanno ben interpretato lo spirito della compagnia: **trasparenza, funzionalità, ergonomia, risparmio energetico**. La città, nota per le sue terme, utilizza la geotermia per il riscaldamento; la palestra; le nursery, destinate ad accogliere bimbi piccoli, con adiacente una postazione di lavoro per quando il genitore si trova in una improvvisa *impasse* (ad esempio, la tata si è ammalata); la biblioteca; ampi spazi comuni di incontro sia per lavoro sia per il relax; la grande e bellissima mensa con vista sul parco dove ogni giorno si servono oltre 4.000 pasti. Un complesso di cui tutti i dipendenti, ci dice la nostra simpatica guida, sono molto orgogliosi e, a questo proposito, non manca di mostrarci con soddisfazione la targa che è in bella evidenza all'ingresso: "Top Arbeitgeber 2013 Deutschland", *miglior datore di lavoro del 2013*. Qualcuno potrebbe obiettare che è facile fare buone cose quando le risorse sono abbondanti. Ma a noi piace pensare che il successo di un'impresa dipenda anche dal clima che in essa si riesce a creare. Abbiamo l'impressione che queste *best practice* arrivino da lontano. Traggano origine anche da principi insiti nel Dna di tutti coloro che questa impresa l'hanno crea-



ta, sviluppata e quotidianamente ci mettono il meglio di sé.

## IL MERCATO ASSICURATIVO TEDESCO

Dopo questo piacevole e interessante preambolo inizia la *full immersion* in aula che proseguirà, interrotta solo dall'intervallo per il pranzo, fino alle 18.

Inizia Michael Voigt, con una panoramica sul mercato assicurativo tedesco, che è quinto nel mondo per volumi di premi, dopo Usa, Giappone, Gran Bretagna e Francia. La Germania

è anche il primo riassicuratore mondiale con una quota del 31% a cui seguono, tra i principali, gli Usa (19%), Bermuda (8%), Svizzera (8%) e Uk (8%). Con una popolazione di circa 82 milioni di abitanti, la Germania ha una raccolta complessiva (dati 2102) di **181,7 miliardi di euro**, di cui 87,3 nel vita e previdenza (48%), 35,7 nel malattia e sanità integrativa (20%) e 58,7 nei danni e infortuni (32%). La spesa assicurativa media pro-capite nel ramo danni è di 1.062 euro in Germania, rispetto a 2.301 euro di Uk, 1.688 euro in Belgio e 640 euro in Italia. Un mercato, quello te-

## RC AUTO, IN GERMANIA TARIFFE IN AUMENTO

Oltre all'attenzione alla customer satisfaction, per R+V risulta strategica la dimensione e l'andamento del mercato auto. Ci conduce in questo ambito **Vittorio Ghezzi**, un giovane manager nato in Germania da genitori italiani e con una perfetta conoscenza della lingua italiana.

In Germania circolano circa 57 milioni di veicoli, i premi complessivi ammontano a oltre 13 miliardi di euro (per fare un paragone in Italia abbiamo circa 42 milioni di mezzi con un volume di premi pari a 17,5 miliardi) con un premio medio che è circa la metà di quello italiano (245 euro vs 540 euro). Oggi in Germania le tariffe tendono ad aumentare (+15% mediamente dal 2010 al 2012) perché si assiste a un peggioramento sia della *combined ratio* che della *frequenza* (circa 6,5%). Il mer-

cato tedesco sta vivendo una fase di significativa espansione economica (quest'ultimo anno è il terzo consecutivo), quindi circolano più auto di nuova immatricolazione e di maggiore valore e, naturalmente, si percorrono più chilometri. Onore al merito. Quattro le imprese del gruppo che operano nella Rca (R+V, Kravag, Condor e R+V24). La raccolta premi è stata circa 1,1 miliardi di euro, i mezzi assicurati sono oltre 3,5 milioni, il premio medio è di 312 euro, poco più alto della media di mercato. La *black box* è uno strumento poco diffuso in Germania. Sperimentazioni sono in atto ma non sembra rappresenti una priorità per il mercato tedesco. Ragioni oggettive (nelle autostrade tedesche non ci sono limiti di velocità) ed economiche (costo degli apparati/premio medio Rca) non ne favoriscono la diffusione. Anche

l'elevata diffusione delle coperture *Kasko* (oltre il 50% dei veicoli) fa venir meno l'urgenza di dotare il mezzo di sistemi capaci di ricostruire la dinamica degli incidenti. La bassa incidenza dei furti, allo stesso modo, non agevola la diffusione di strumenti che facilitino il ritrovamento. Resta l'indubbia utilità degli apparati satellitari sul versante della sicurezza nella circolazione e questa è forse la ragione per cui in Germania si continua con la sperimentazione. Anche R+V persegue una politica di personalizzazione tariffaria ma lo fa su parametri più tradizionali (sinistri pregressi, classe territoriale, tipo veicolo, età del cliente, età del mezzo, ecc.). La percorrenza è presa in considerazione ma sulla base del dichiarato senza il *tracking* ottenuto da sistemi satellitari.

desco, con ancora ampie possibilità di sviluppo. Mentre il dato italiano, come sappiamo, è anche *drogato* dai premi della rca, che mediamente vale, ante imposte, ben 540 euro per polizza contro i 245 della Germania.

Nel ramo danni, 295 milioni di pezzi, di cui 107 auto (Rc+Cvt), 44 Rc, 27 infortuni, 25 casa (contenuto), 19 abitazioni (fabbricati), 21 Tl e i restanti 52 divisi tra Ri/Rt, impresa, trasporti. La distribuzione, nel segmento delle polizze individuali, è fatta da agenti monomandatari, professionisti e dipendenti (45%), agenti plurimandatari e broker (30%), ban-

che (15%), web e diretto (8%) e altri canali come le agenzie di viaggi (2%). Le coperture **malattie e integrative sanitarie** sono molto diffuse nel Paese, favorite anche da una normativa particolare. Ciascuno può farsi, come ovunque, coperture personali e se è lavoratore dipendente, il datore integra con una quota (le casse sanitarie aziendali), in più; di diverso rispetto ad altri Paesi c'è che chi guadagna oltre 60 mila euro l'anno, dando prova di aver sottoscritto congrua copertura, può rinunciare in toto alla assistenza pubblica e optare per quella esclusivamente privata. Lo

Stato favorisce questa opzione con agevolazioni fiscali. Le compagnie non possono stornare le polizze per sinistrosità. Complessivamente 23 milioni di tedeschi hanno la copertura mista e nove milioni quella solo privata.

## LA FOTOGRAFIA DI R+V

Christina Heidlauf ci introduce nel mondo di R+V. Nel 1922 venne fondata a Berlino la compagnia di assicurazioni **Raiffeisen**, espressione diretta dell'allora già grande movimento cooperativo tedesco. Nel 1948 prende avvio

la collaborazione con l'Istituto delle Volksbank (Banche Popolari). Nel 1973, la compagnia amplia la propria base societaria e diventa **R+V Versicherung**. Del gruppo fanno parte sei compagnie danni/vita (R+V Komposit Holding GmbH), di cui una generalista, una diretta, una trasporti e una specializzata nelle coperture sanitarie; una struttura

consortile (R+V Service Holding GmbH) con all'interno numerose società operative che offrono prestazioni di servizio al gruppo e ai clienti del gruppo; una terza holding (R+V Personen GmbH) a cui fanno capo numerose compagnie solo vita, tra cui cinque in qualità di gestori di fondi pensione di categoria. Azionista di riferimento del Gruppo R+V Ver-

sicherung, al 74.9% è **Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank di Francoforte**. DZ Bank è il colosso finanziario del movimento cooperativo tedesco a cui fanno capo 1.100 banche popolari, molte delle quali operanti nelle aree rurali del paese. Un network di oltre 14 mila sportelli con oltre 30 milioni di clienti.

#### IL SINISTRO SI GESTISCE AL TELEFONO

L'intervento curato da **Ulrich Staab** è un focus sul mondo dei sinistri. In Germania per i danni da circolazione non vige il meccanismo dell'indennizzo diretto. Basso contenzioso, ampio ricorso alle coperture Kasko, assenza del problema delle microlesioni (lesioni da tamponamento: in Germania 15%, in Italia 65%, prima dell'ultimo intervento legislativo) non hanno reso necessario l'introduzione di questo artificio che, se pure ha avuto il pregio di meglio valorizzare anche nella Rca il rapporto cliente/compagnia, tanti problemi ha creato alle imprese italiane nell'elaborazione delle tariffe. In Germania non c'è l'obbligatorietà delle coperture assicurative contro i rischi catastrofali, soprattutto gli eventi atmosferici estremi, fenomeno sempre più ricorrente e di intensità sempre più elevata in molte parti del territorio tedesco. Solo nell'ultimo anno: le alluvioni tra maggio e giugno, le grandinate con la tempesta

*Norbert* a giugno, le esondazioni e il tifone *Andreas* a luglio, i tifoni *Dirk* e *Franz* in agosto. Complessivamente in Germania, danni per oltre 12 miliardi di euro, di cui oltre 200 milioni di sola grandine. Molta parte delle abitazioni civili e gli immobili produttivi sono coperti contro i rischi tradizionali, molte meno contro quelli estremi, ma fin qui lo Stato è sempre intervenuto con efficienza e tempestività. In R+V le denunce di sinistro vengono fatte principalmente a mezzo telefono. Una volta aperto il sinistro (**circa 1,25 milioni di posizioni**) il rapporto è esclusivamente tra cliente e compagnia. R+V non ha una rete liquidativa, così come noi in Italia siamo abituati a vederla. Quattro direzioni regionali (Amburgo, Hannover, Francoforte e Stoccarda) trattano con i danneggiati - assicurati e non - e trattano solo telefonicamente. Ciò che non viene definito direttamente sul territorio, per vie brevi - tramite la rete delle carrozzerie convenzionate

(nell'auto, mediamente i sinistri fino a 1.000 euro vengono definiti da R+V in 14 giorni) o i centri di ripristino diretto del danno (soprattutto per i sinistri abitazione), è trattato direttamente con il danneggiato attraverso il telefono. Supporta la struttura liquidativa un certo numero di società, proprietarie o partecipate in modo significativo, a cui spetta il compito di offrire ai danneggiati un servizio efficace e all'Impresa operazioni a costi sostenibili. Call-center per la comunicazione e l'assistenza a distanza (*R+V Service Center*); specialisti della valutazione dei danni (*CarExpert*); specialisti della riabilitazione dei gravi lesi (*HumanProtect*); riparatori dei danni da tempesta, fuoco, furto e scasso (*Sprint*); specialisti dei danni cristalli (*Junited Autoglas*); riparatori dei danni ambientali post-incidente (*Kuss*); psicologi dell'emergenza (*HpcHuman Protect Consulting*).



Castello di Biebrich nel distretto di Wiesbaden

## OLTRE 10 MILIARDI DI EURO DI RACCOLTA

Forte dell'appartenenza a questo mondo, R+V è oggi il primo bancassicuratore tedesco con un portafoglio premi di oltre **10 miliardi di euro** nel lavoro diretto (di cui sei miliardi nel vita/salute e quattro miliardi nei beni/infortuni), otto milioni di clienti, 22 milioni di contratti e oltre 14 mila dipendenti. R+V è anche un riassicuratore con premi annui di 1,2 mld di euro. Uno sviluppo significativo, avvenuto soprattutto negli ultimi 20 anni (nel 1990 i clienti erano meno di due milioni). Artefice di questo successo, la

qualità dei prodotti, l'eccellenza del servizio, la solidità patrimoniale e sicuramente anche un originale modello distributivo.

## OBIETTIVI CONDIVISI TRA CANALI DISTRIBUTIVI

Fanno parte della rete broker, agenti mono e plurimandatari, ma non ne rappresentano la componente principale. La componente più importante è data da agenti professionisti e soprattutto da venditori diretti, dipendenti dell'impresa, allocati all'interno delle principali filiali bancarie. Una parte significativa di quei

14 mila sportelli delle banche del territorio che sopra abbiamo citato. Un vero *asset* strategico della forza distributiva del gruppo di R+V. La presenza dello specialista assicurativo direttamente lì dove il cliente si reca per affidare i propri risparmi o ottenere la liquidità per i propri investimenti, senza i limiti e le problematiche – che tutti ben conosciamo – del tradizionale modello di *bancassurance*. Certamente, qualcuno dirà, un fattore facilitante sta nel fatto che banca e compagnia fanno capo al medesimo *network* ma, come sappiamo, questa cosa da sola non basta. Qui, in aggiunta, c'è sicuramente una forte condivisione, un *hard commitment* a tutti i livelli, dell'obiettivo da raggiungere. Un modello vincente che dovrebbe essere oggetto di attenta analisi anche nel nostro Paese.

Termina qui la nostra testimonianza. Noi abbiamo vissuto un'esperienza molto interessante e ci auguriamo che analogo interesse si sia riusciti a trasmettere ai nostri lettori. Ringraziamo nuovamente tutti coloro che hanno contribuito al successo di questa iniziativa, i nostri meravigliosi ospiti, gli amici e soci di Amca, che ancora una volta hanno voluto condividere questo evento. Tante le cose che avremmo voluto rappresentare, ma lo spazio è tiranno. Non trascureremo comunque di tornare sull'evento, nel prossimo numero di *Insurance Review*, soprattutto con un approfondimento nell'area marketing, il nostro mondo.