

# AMCA

# COMMUNITY

ASSOCIAZIONE DI MARKETING E CULTURA ASSICURATIVA

## Mapfre: quando l'eccellenza nasce anche dalla capacità di fare sistema

Maurizio Francesconi

### I primi 75 anni.

*Da un inizio caratterizzato da "alti e bassi", agli ultimi 25 anni vissuti all'insegna di una crescita esponenziale e profittevole.*

Mapfre nasce in Spagna nel 1933 per volontà di un gruppo di grandi proprietari terrieri. Mapfre è acronimo di Mutua de Accidentes de Proprietarios de Fincas Rusticas de Espana.

Nel 1944 sigla un accordo con la Caja Nacional del seguro Obligatorio de Enfermedad.

Nel 1954 è vicina al fallimento a causa dell'aumento delle prestazioni farmaceutiche. L'anno successivo si riducono le perdite e si abbandonano le coperture sanitarie.

Nel 1962 acquisisce la Central de Obras y Creditos, che dispone in Spagna di una ampia rete di operatori finanziari.

Nel 1970 prendono avvio Mapfre Vida e Mapfre Industrial. Nel 1975 si crea la Fundacion Mapfre e si costituisce Mapfre Servicios de Reaseguro. Nel 1977 nasce Mapfre International, società delegata alla gestione e allo sviluppo degli investimenti all'estero. Così facendo si creano le premesse per quello che -a partire dal 1984 ed in poco più di 20 anni- farà di Mapfre una Gruppo "multinazionale": presente in 44 paesi nel mondo con 155 Compagnie di Assicurazioni Vita e Danni; all'estero in America centrale e meridionale, soprattutto, ma anche in Europa, in nord Africa, medio ed estremo Oriente.



Nel 1984 Mapfre, che in Spagna già occupa i primi posti tra le Imprese Assicuratrici, dà vita al Centro de Investigacion e Seguridad Mapfre (Cesvimap).

Nel 1986, al fine di offrire l'Assistenza Stradale ai propri assicurati, si crea Mapfre Asistencia; due anni dopo questa società è già una Compagnia Internazionale di Assicurazioni e Riassicurazioni che

coordina tutte le Imprese di Mapfre che nel mondo si occupano di Assistenza auto e non auto.

Nel 1988 si firma un accordo "quadro" con Caja Madrid, il quarto gruppo finanziario in Spagna; una alleanza strategica grazie alla quale si pongono le basi di innumerevoli iniziative di successo; tra queste Caja Salud, un brand di Bancassicurazione

specializzato in coperture sanitarie, diventato in pochi anni in Spagna leader nel proprio settore.

Nel 2002 si costituiscono il Mapfre Multicentro de Automovil (vendita di veicoli usati, principalmente provenienti dal ritrovamento dopo il furto, rigenerati e garantiti per 12 mesi), Mapfre Ranting ed il Club Mapfre de Automovil. Tre società che – sia pure in modo differente- *ricevono linfa dal e restituiscono valore al principale competitor assicurativo nazionale nel segmento AUTOMOTIVE.*

Nel 2003 da Cevvimap nasce Cevvirecambios, innovativo centro di decontaminazione, smontaggio, rigenerazione e vendita di pezzi di ricambio per gli autoveicoli.

Nel 2004 Mapfre diventa socio di maggioranza in Quavitae, una società che opera nel settore socio-sanitario con numeri di grande importanza: 1 scuola per operatori; 21 centri residenziali; 3.388 collaboratori "a domicilio"; 1.416 centri diurni; 22.622 Clienti assistiti in Teleassistance; 15.557 clienti curati

a domicilio; il target a cui si rivolge questa società è rappresentato dalle persone anziane e dai soggetti non autosufficienti. Prestazioni, ma anche informazione sui temi della salute, della nutrizione, della cura e – soprattutto – della prevenzione. Una iniziativa di grande valenza sociale e nel contempo un supporto concreto al business assicurativo.

### Il "Sistema Mapfre"

*Dal business delle polizze al presidio globale dei bisogni del Cliente.*

Nel 2008, in piena congiuntura regressiva planetaria, il Gruppo ha chiuso l'esercizio con oltre 900 ml di utili e premi complessivi pari a oltre 16 mld di euro, di cui 8,3 in Spagna. Nell'Auto Mapfre ha incassato premi pari ad oltre 2,5 mld di euro; in questo ramo a settembre 2008 Mapfre comunicava una combined ratio del 93,3%. I dati della 3a trimestrale 2009 confermano ed in qualche caso migliorano ulteriormente questi risultati.

	2009	2007	% 2009
<b>Societades con actividad principalmente en España</b>	8.922,7	10.393,9	74%
- Premios emitidos y cobrados	8.329,2	7.922,3	10%
- Prácticas de intermediación	1810,3	1.483,3	22%
- Otros ingresos	713,7	671,9	3%
<b>Societades con actividad principalmente fuera de España</b>	7.045,9	5.723,5	38,3%
- Premios emitidos y cobrados	4.607,4	5.093,4	33,9%
- Prácticas de intermediación	922,3	474,4	8,8%
- Otros ingresos	146,3	143,5	1,6%
<b>Reserva matriz</b>	785,3	388,8	102,3%
<b>SUBTOTAL INGRESOS</b>	<b>19.833,9</b>	<b>16.282,4</b>	<b>26,4%</b>
Ajustes de consolidación y otras sociedades	1.822,8	0.334,4	31,2%
<b>SUBTOTAL INGRESOS CONSOLIDADOS</b>	<b>17.716,9</b>	<b>16.646,8</b>	<b>18,1%</b>
Aplicaciones brutas a fondo de pérdidas	525,7	523,9	62,3%
<b>TOTAL INGRESOS POR OPERACIONES</b>	<b>18.274,8</b>	<b>18.204,7</b>	<b>28,2%</b>

	2009	2007	% 2009
MAPFRE FIANZUR	4.215,3	4.156,1	2,7%
BIPORESIS	1.513,1	1.573,7	2,4%
<b>SEGURO DE NO VIDA EN ESPAÑA</b>	<b>5.629,5</b>	<b>5.689,8</b>	<b>2,4%</b>
VIA ALICORO	2.143,1	1.924,5	11,4%
Canal especial	1.177,8	832,4	21,3%
Canal bancario - SALI MACRO	74,1	84,7	12,8%
Canal bancario - Orsa	20,2	14,7	-
VIA PRESECO	36,4	307,7	8,7%
Canal especial	152,4	152,4	8,4%
Canal bancario - SALI MACRO	17,4	131,3	17,5%
Canal bancario - Orsa	39,3	32,0	-
<b>SEGURO DE VIDA EN ESPAÑA</b>	<b>2.299,7</b>	<b>2.201,7</b>	<b>11,4%</b>
<b>PREMIAS TOTALES</b>	<b>8.329,2</b>	<b>7.922,3</b>	<b>6,6%</b>
Aplicaciones brutas a fondo de pérdidas	525,9	523,9	44,3%

	TOTAL		AUTOMOVILES		MULTIRRIESGOS		SALUD	
	30.09.08	30.09.07	30.09.08	30.09.07	30.09.08	30.09.07	30.09.08	30.09.07
Encauzabilidad	71,4%	71,9%	75,5%	75,4%	67,3%	62,5%	81,4%	81,6%
Gastos	20,5%	20,7%	17,8%	18,1%	30,4%	30,3%	11,4%	11,3%
Ratio combinado	92,1%	91,7%	93,3%	93,5%	91,7%	92,3%	92,8%	92,7%

Quali le ragioni di queste performance? Certamente il "saper fare", sicuramente la qualità delle risorse impegnate sul campo ma anche la perseveranza, l'impegno e la visione strategica. Questa ultima, soprattutto, deve essere stata la molla che ha dato il via ad un originale modello industriale, il c.d. "Sistema Mapfre".

Mapfre da tempo ha compreso che:

*per continuare ad aver successo nel mondo delle polizze non è più sufficiente prestare coperture contro gli effetti di eventi negativi; occorre entrare più a fondo nel processo; occorre prestare servizi che quegli effetti li riducano ed anche, perché no, li prevengano. Se offro coperture sanitarie e nel contempo gestisco centri che erogano prestazioni, realizzo delle economie e quindi posso anche ridurre*



# AMCA

## ASSOCIAZIONE DI MARKETING E CULTURA ASSICURATIVA

# COMMUNITY

*Il costo delle mie polizze. Sono più competitivo e fidelizzo maggiormente il mio Cliente. Se poi, in aggiunta alle prestazioni, insegno anche la cultura della prevenzione, creo valore per la collettività ma riduco anche il rischio a vantaggio del mio business principale. Se infine sono bravo anche nella gestione dell'attività "non assicurativa" allora ho raggiunto la condizione ottimale.*

Mapfre è la conferma di quanto un circolo virtuoso possa essere garanzia di successi duraturi.

In Spagna, ma la stessa cosa avviene in tutti i Paesi dove il Gruppo opera, le diverse società assicurative hanno intorno a sé un network di altre imprese, proprie o partecipate, grandi o meno grandi, di norma S.A. (l'equivalente delle nostre S.p.A.) che operano in vari ambiti di business, diversi da quello propriamente assicurativo ma tutte con una caratteristica comune: l'essere fornitrici di beni e, soprattutto, servizi comunque riconducibili all'attività principale del Gruppo, cioè a quella assicurativa. Ecco altri nomi in aggiunta a quelli già citati sopra: *Mapfre Vida Pensiones*, amministrazione di fondi pensionistici; *Mapfre Video y Comunicacion*, servizi pubblicitari; *Multimap* (Multiservicios Mapfre), servizi immobiliari; *Gesmap* (Gestora de Activos Funerarios), servizi funerari, costruzione e gestione di cimiteri e crematori (merita ricordare che in Spagna sono molto diffusi i prodotti che prestano la copertura per le spese funerarie); *Hosclimap*, servizi medici; *Relemap AIE*, servizi peritali; *Mapfre Servicios Maritimos*, commissari di avaria; *Segesymed*, assistenza medica e chirurgica; *ITsemmap*, servizi tecnologici e di risk management per le imprese. Proseguendo, aziende che si occupano di logistica, di servizi domiciliari per la terza età, di editoria, marketing telefonico, noleggio, riparazione e compra-vendita di veicoli, centri di demolizione, assistenza stradale e consulenza giuridica, centri investigativi, sistemi di protezione contro i furti, scuole e centri di formazione specialistica.

Un universo di società che insieme danno vita ad un articolato sistema all'interno del quale ciascuno è nel contempo *fornitore e fruitore* di beni e servizi. Un circolo virtuoso tale da consolidare, come abbiamo

detto; sia il singolo protagonista sia il Gruppo nel suo complesso.

### La riorganizzazione

*Ovvero, quando lo scenario si fa complesso forse è meglio semplificare il modello.*

Nel 2008 Mapfre ripensa – nell'area assicurativa- alla propria struttura operativa, societaria e di business: abbandona il vecchio modello, fatto di tante unità o società specializzate per prodotto, a favore di una architettura più semplice e più lineare, nel convincimento che così facendo possano essere meglio garantiti coordinamento e sinergia tra le diverse aree operative. Efficienza e competitività gli imperativi categorici per continuare anche in futuro a mantenere posizioni di leader. Il messaggio è: una struttura più semplice per un maggior controllo dei costi; competenze meno frammentate e un'azione commerciale integrata per soddisfare sempre meglio i molteplici bisogni dei Clienti.

Sul versante assicurativo tre sole fabbriche prodotto: Mapfre Familiar, una Compagnia focalizzata sui "rischi persona" dei singoli, delle loro famiglie e delle piccole imprese (nel segmento Auto oltre 6 ml di veicoli e oltre 4 ml di Clienti; nel segmento abitazioni oltre 2,5 ml di immobili e oltre 2 ml di Clienti; nel segmento PMI oltre 55.000 aziende), Mapfre Vida e Mapfre Empresas; quest'ultima a breve si scinderà a sua volta in Mapfre Seguros de Empresas, focalizzata sui rischi industriali in Spagna e Mapfre Global Risks, con competenza sulle società all'estero. Al di sopra di queste imprese c'è Holding Mapfre S.A. società quotata alla borsa di Madrid. Il maggior azionista della holding è la Fundación Mapfre e questo garantisce al Gruppo indipendenza e stabilità. In concomitanza con la revisione del proprio modello organizzativo Mapfre ha rivisto anche la propria alleanza strategica con Caja Madrid. Da una collaborazione concretizzata in progetti comuni e importanti joint-venture, si è passati ad una significativa partecipazione societaria: oggi Caja Madrid detiene il 15% di Mapfre S.A.

Una alleanza destinata a rafforzare ulteriormente le capacità di entrambi i Gruppi nella distribuire di prodotti finanziari ed assicurativi.

# AMCA

# COMMUNITY

ASSOCIAZIONE DI MARKETING E CULTURA ASSICURATIVA



### La rete sul territorio

Le risorse grazie alle quali si sono potute ottenere le performance citate.

Il Gruppo Mapfre oggi opera in Spagna attraverso 103 imprese. Le più importanti sono naturalmente quelle assicurative: Mapfre Familiar, Mapfre Vida, Mapfre Empresas. L'intera rete di vendita del Gruppo è costituita da 5.789 agenzie, di cui 3.243 localizzate in Spagna e 2.546 all'estero. In Spagna il network Mapfre è costituito da 430 agenzie in gestione diretta, 2.773 agenzie in franchising (condotte da agenti professionisti) e 40 uffici specializzati nel Vita. Delle 2.546 agenzie al di fuori della Spagna, ben 2.002

sono in America Latina, continente dove Mapfre ha da tempo una posizione di leadership. Nel mondo Mapfre opera con oltre 63.000 agenti, promotori e broker. In Spagna, di questi professionisti ne ha quasi 21.000.



Caja Madrid è la 4a più grande istituzione finanziaria in Spagna; offre una gamma completa di prodotti e

servizi retail, investment e privat banking. Ha quasi 7 ml di Clienti ed una rete di quasi 2.200 sportelli che nel 2008 hanno collocato anche polizze del Gruppo, per un valore di poco superiore a 1.000 ml di euro,



# COMMUNITY

ASSOCIAZIONE DI MARKETING E CULTURA ASSICURATIVA

di cui circa 900 ml nel ramo Vita (Risparmio e Protezione) e circa 150 nei rami Danni.

### Il focus su Cesvimap e CesviRecambios

A circa 100 km ad ovest di Madrid sorge Avila, una bellissima quanto antica cittadina, gioiello della Spagna medioevale. Ad oltre 1.000 metri di altitudine nel cuore della regione Castilla y Leon, Avila si presenta al visitatore racchiusa in poderose mura merlate. Tra le più grandi e meglio conservate d'Europa: 2,526km di perimetro, 12 mt di altezza, 3 mt di spessore, 90 torri e 9 porte. Per tanto splendore, nel 1985, l'Unesco ha insignito questa città del titolo di "Sito Patrimonio dell'Umanità".



In questa località Mapfre, nel 1983, ha dato vita al CESVIMAP (Centro de Experimentacion y Seguridad Vial Mapfre) con l'obiettivo di stabilire criteri condivisi ed accessibili per la riparazione e stima peritale di ogni tipo di veicolo: automobili, autobus, autocarri, macchine agricole e motocicli. Da oltre 25 anni il Centro fa indagini sugli effetti delle riparazioni nel campo della sicurezza; analizza materiali, componenti e accessori; effettua "crash-test" e svolge indagini su ogni mezzo anche per conto delle case costruttrici. A queste dà anche indicazioni affinché, già nella fase di progettazione dei veicoli, si seguano criteri tali per cui le riparazioni, conseguenza di eventuali guasti o sinistri, possano essere rapide e sicure. Per gli addetti ai lavori - periti e riparatori - cura corsi di formazione teorica e pratica: corsi residenti, a distanza ed on line via web. Cura pubblicazioni specialistiche affinché l'esperienza maturata dal Centro possa essere resa accessibile a tutti. Cura una biblioteca multimediale con le novità del mercato, le specifiche dei prodotti, le istruzioni per la riparazione e per il corretto calcolo dei tempi necessari nei diversi interventi. Il Cesvimap ha anche

messo a punto un procedimento per la valutazione della qualità delle officine di riparazione; un sistema di qualificazione destinato sia ai riparatori indipendenti che alle officine collegate alle case costruttrici. Poter esporre, in officina, la targa TQ Taller Cualificado rappresenta un ambito riconoscimento per chi ci lavora e una sicura garanzia per i Clienti. Il Cesvimap è anche un centro di eccellenza per la ricostruzione della meccanica degli incidenti stradali. Le sue relazioni tecniche vengono frequentemente utilizzate nella risoluzione dei conflitti e nei processi giudiziari di eventi complessi. Da una decennale collaborazione con l'Università Cattolica di Avila presto nascerà la cattedra Cesvimap; personale specializzato di questa impresa impartirà lezioni su materie che riguardano l'automobile. Un meritato riconoscimento di "alto livello" per un'impresa di successo.

Entrare nel grande e moderno Centro di Avila, accolti in un'atmosfera di grande cordialità, efficienza e professionalità, rappresenta un'esperienza entusiasmante. Girare per officine e laboratori ordinatissimi; osservare ponti con sopra auto prestigiose e di recente immatricolazione ma gravemente danneggiate o grandi autocarri sezionati; scoprire forni supertecnologici o dime e tintometri governati da monitor ed apparecchiature elettroniche; imbattersi in gruppi di tecnici al seguito del trainer; tutto contribuisce a far sì che anche un profano possa comprendere perché questo Centro venga considerato, nel suo campo, tra i più avanzati in Europa.

In coerenza con la vocazione internazionale di casa madre, anche l'esperienza Cesvimap è stata replicata in giro per il mondo: ad oggi sono circa 30 i Paesi dove sono stati aperti centri simili a quello di Avila. Anche in questo caso, come nei precedenti già citati, si tratta di progetti imprenditoriali autonomi ma anche di attività a supporto del business principale di casa madre: le assicurazioni.

Dopo il Cesvimap e a poca distanza da questo, un'altra piacevole scoperta: CesvisRecambios.

Un centro per il trattamento e la decontaminazione dei veicoli fuori uso; in aggiunta a questo anche recupero e commercializzazione dei pezzi integri di veicoli non riparabili.

Particolari rimessi in circolo con totale garanzia di funzionamento.

# AMCA

# COMMUNITY

ASSOCIAZIONE DI MARKETING E CULTURA ASSICURATIVA

Una piattaforma automatizzata preleva il veicolo all'entrata e lo trasferisce alle isole dove tecnici provvedono al distacco delle parti da recuperare. Nel rispetto delle moderne regole della logistica e con il supporto di un avanzato programma informatico, i pezzi recuperati vengono registrati nel database e ricoverati in magazzino. Quest'ultimo rappresenta il cuore di tutto il sistema: un'area di 3.000 mq per 20 mt di altezza, scaffali fino a soffitto, file parallele che contengono 12.000 pallet, ciascuno pieno di pezzi pronti per la vendita. Fra gli scaffali si muove in lunghezza ed in altezza un "muletto", completamente automatizzato. A questo robot il compito di ricoverare i pezzi e recuperarli quando arriva la richiesta. Clienti di questa fantastica struttura sono riparatori e carrozzieri che direttamente dal loro computer, via web, verificano la disponibilità del pezzo di cui necessitano ed inviano la richiesta di acquisto. Il processo si chiude nel reparto spedizione. La consegna avviene in 24 ore, ovunque in Spagna. Per la pubblicità anche un catalogo cartaceo, simile a quelli dei Supermercati, con foto e caratteristiche di vari pezzi (tutti garantiti 12 mesi) e relativo costo; prezzi che rispetto al nuovo hanno una riduzione del 70-80%.

CesviRecambios è stato creato nel 2003 da Cesvimap. Su un'area di 24.000 mq, di cui costruiti sono oltre 6.000, nel 2008 sono stati smontati 3.000 veicoli. La struttura ha una potenzialità di 15.000 veicoli per anno.

L'investimento iniziale fu di 8ml di euro, il break-even arrivò dopo appena tre anni!

### Officina Internet MAPFRE

Ovvero, quando il Cliente è posto al centro del sistema.

Vorremmo concludere questa nostra nota con un breve accenno ad una piccola cosa, che però dà chiara rappresentazione della grande attenzione del Gruppo nei confronti dei propri Clienti. Mapfre mette a disposizione della propria clientela un "portale" internet attraverso il quale ogni assicurato può trovare informazioni, consultare le polizze sottoscritte, ottenere consulenze, denunciare un sinistro, aggiornare i propri dati personali, chiedere duplicati di documenti, mettersi in contatto con l'impresa per formulare domande o avere suggerimenti. Un modo intelligente di "sfruttare" la tecnologia, un'operazione di marketing ad alto valore aggiunto.

