

Unirsi senza assomigliarsi

Dal punto di vista commerciale e distributivo, Covéa si presenta come un aggregato di società che convivono in un mercato che le vede concorrenti. Tuttavia, le singole strategie commerciali e il forte orientamento al cliente mettono in luce la capacità di generare ottimi risultati di vendita e di redditività

In Covéa ogni mutua mantiene una propria strategia commerciale distinta dalle altre consorelle e si pone obiettivi specifici, nel quadro di un obiettivo generale di efficienza e redditività dell'intero gruppo. La politica messa in atto da ciascun operatore si riflette in caratteristiche distintive nella distribuzione e nel mercato di riferimento.

MAAF è una realtà nata nella provincia francese nel 1950 da un gruppo di artigiani che decisero di unirsi in mutua per ottenere migliori condizioni per assicurare i propri veicoli. Nel 2010 il gruppo ha chiuso l'esercizio con un fatturato di 3,915 miliardi di euro, 3,5 milioni di clienti e una rete distributiva composta da 587 punti vendita. La forte concentrazione originaria sul mercato auto si è modificata nel tempo grazie al progetto Challenger e oggi più del 50% del portafoglio di MAAF è fuori da questo settore. Cavalcando lo slogan "il miglior rapporto qualità/prezzo", la mutua ha conquistato la leadership nel mercato assicurativo francese per le polizze dedicate ad artigiani e terziario e il settimo posto nell'assicurazione dei beni. I punti vendita sul territorio non sono gestiti da agenti ma da dipendenti "addetti alla vendita". Un modello distributivo tradizionale, dunque, ma gestito da proprio personale mediante tre figure professionali inserite all'interno di ciascuna filiale.

Il forte orientamento al cliente si realizza grazie a un modello di sviluppo semplice ed efficace che può contare sui punti di forza riassunti nelle cosiddette "3T":

- 1. tariffa**, che deve essere competitiva, seppur non ci troviamo di fronte ad una compagnia posizionata come low cost, grazie all'attento controllo effettuato sulla sinistrosità;
- 2. traffico media**, ovvero l'utilizzo di



tecniche volte ad aumentare il numero di contatti con i clienti e a generare passaggio di persone, con l'obiettivo di aumentare il valore di spesa medio di ciascun assicurato; **3. trasformazione**, ossia forte impulso a tradurre in contratti i propri contatti: un gioco di parole particolarmente efficace; MAAF peraltro è terza nella classifica dei top spender in comunicazione nel settore assicurativo.

Il risultato finale è una crescita media molto superiore a quelle del mercato francese. GMF nasce nel 1934 come compagnia di riferimento dei dipendenti pubblici statali, territoriali e ospedalieri. Ancora oggi un impiegato pubblico su tre è assicurato con

GMF. La compagnia adotta un approccio multicanale potenziando la rete di vendita tradizionale, composta da 400 agenzie gestite come per MAAF da dipendenti, con la vendita on line sul proprio sito gmf.fr e con una task force di 600 operatori telefonici che gestisce oltre 4 milioni di contatti annui.

Perché il canale diretto di GMF potenzia la rete tradizionale, anziché farle concorrenza?

Perché in Francia ancora oggi l'80% degli utenti che consultano un prodotto assicurativo on line concludono la sottoscrizione in agenzia. Un altro dato interessante è che i due terzi degli utenti che entrano in un'agenzia di assicurazioni in Francia lo fa senza essere stato "invitato" da un contatto persuasivo del personale commerciale. Per questo in GMF è prassi consolidata il contatto immediato del cliente che ha richiesto un preventivo on line; il canale telefonico è divenuto inoltre il metodo di contatto preferito dai clienti nella fase di gestione del sinistro. Avere quindi un'efficace struttura di contatto nel pre- e post-vendita è un fattore critico



co di successo, che porta a GMF un indice di soddisfazione del 97% e un tasso di fedeltà tra i più elevati che si registrano Oltralpe (la permanenza media di un cliente è di circa vent'anni!). Il portafoglio clienti della società si è nel tempo evoluto e attualmente, pur mantenendo un forte legame con il pubblico impiego, la compagnia si rivolge all'intero mercato, occupando inoltre nicchie particolari quali quella dei contabili/commercialisti e quella dei dirigenti di associazioni, target per il quale ha sviluppato prodotti specifici. Specifica è anche l'attenzione che GMF dedica all'assistenza, perché grazie a una serie di applicazioni sviluppate per gli smartphone, fruibili all'indirizzo <http://gmf.mobi>, il cliente può accedere a servizi di assistenza in caso di sinistro quali l'invio di un carro attrezzi, effettuare la ricerca di un'officina convenzionata, chiedere l'invio di un artigiano presso la propria abitazione.







GMF ha chiuso il 2010 con un giro d'affari di 3,683 miliardi di euro e un patrimonio di 4,1 milioni di clienti.

MMA è la compagnia di più lunga tradizione, fondata nel 1828 a Le Mans. Ha oggi una delle reti di vendita più capillari in Francia, con 1864 agenzie gestite da agenti-imprenditori. Al fine di rendere i punti vendita sempre più forti e strutturati sul territorio, gli agenti hanno la possibilità di consorziarsi fra di loro tramite società di capitale, ottenendo nell'immediato tre vantaggi fondamentali:

1. l'abbattimento dei costi per via delle economie di scala;
2. un montante provvigionale superiore alla media di mercato (450 mila euro circa);
3. la possibilità di assumere rischi particolari che possono essere assorbiti grazie alla maggior dimensione dei portafogli agenziali. Presso le agenzie operano anche una serie di consulenti bancari, previdenziali e del risparmio che sono alle dirette dipendenze della compagnia.

In un'ottica di partnership fra compagnia e agenti, MMA sostiene le attività di sviluppo delle strutture commerciali partecipando con una quota pari al 60% dell'investimento. La medesima logica 60-40 viene inoltre applicata ai trasferimenti di portafoglio da

La nostra storia ...

	Data	Punti di vendita	Eventi principali
     	Dal 1984 a 1993	1984: 1 1985: 8 1991: 15 1993: 26	Creazione del "gruppo di assicurati Carrefour" GAC (Broker in assicurazione auto e casa) Creazione di CARMA = Compagnie di Assicurazioni Con azionista principale: Groupama Risultati defolitari a causa di alcuni grossi sinistri
	Dal 1995 a 1999	1995: 28 1997: 29 1999: 45	Partenza di Groupama, sostituito da MMA Primi risultati benefici: A partire da questa data, l'equilibrio sarà rispettato ogni anno Creazione di CARMA Vita (Assicurazione Vita) e filiazione di DO (Defense Orléanaise) (protezione Juridica)
	Dal 2004 a 2008	2004: 68 2005: 72 2006: 82 2007: 96 2008: 112	Creazione di CARMA Broker per sviluppare l'offerta (Giovane Conducente) = lancio di Technorisk Test di prodotti in « libero servizio » Lancio delle garanzie sostituzione Plasma / LCD Estensione della rete, sviluppo di offerta dentro all'ipermercato, sviluppo della gamma di prodotti, adattamento ai piccoli supermercati
Dal 2009 a 2011		250 Ipermercati 1400 Supermercati	Multisecolare, multiformat, mono-insegna, lancio di Madefi Nuovi modelli commerciali, adatti ai piccoli Iper e super mercati

P.1 - Direction Assurances - Présentation Carrefour Assurances 

un'agenzia all'altra, come opzione alternativa all'affidamento per intero, laddove non vi siano le condizioni di sostenibilità da parte del cessionario. MMA ha adottato nel tempo una logica multicanale, con un presidio nella web insurance con la costituzione di Lybernet Assurance, operativa con il marchio @lea.fr fortemente posizionato sul miglior prezzo ma con un portafoglio modesto (58 mila clienti sugli oltre tre milioni della mutua). E' soprattutto degna di nota la partnership strategica con il colosso della GDO Carrefour, attiva sin dal 1984, che ha aperto le porte alla distribuzione dei prodotti assicurativi nei supermercati francesi e spagnoli. CARMA, questo è il nome della joint venture nella quale è subentrata poi Covéa, non è un semplice distributore di polizze, ma ha una propria fabbrica prodotti che crea soluzioni assicurative ad hoc per questo canale, composto attualmente da 250 ipermercati e da 1.400 supermercati.

Un'attività in comune fra le tre mutue è la possibilità di far confluire i propri assicurati R.C.Auto più sinistrorsi in Novea, quella che potremmo definire la bad company di gruppo. Ai clienti meno virtuosi, per sfortuna o per comportamento, viene proposta la possibilità di assicurare per due anni i propri veicoli a tariffe sensibilmente superiori, potendo così continuare a contare sui servizi delle mutue. All'interno del percorso di

gestione del cliente potremmo definirlo un passaggio ri-educativo (per il cliente) e una volontà strategica (per l'impresa). Altro dato rilevante è che pur in assenza di obblighi e la possibilità di accedere alle offerte della concorrenza, il 60% dei clienti accetta l'offerta proposta di Novea.

Abbiamo visto che ogni grande attore ha nel palcoscenico del mercato assicurativo francese, un proprio ruolo. Quali sono, dal punto di vista commerciale, i punti comuni? Al primo posto sicuramente la grande vitalità commerciale che contraddistingue tutte le realtà, che adottano approcci e tecniche tese a sfruttare ed elevare continuamente il livello di contatto con i clienti, trasformando la gestione della relazione in opportunità di business. Si tratta di un modus operandi ben radicato sia nell'agente indipendente, sia nel venditore "a libro paga" delle compagnie. Di riflesso, il secondo punto comune sta nell'impiego di strumenti che approfondiscono la conoscenza del cliente: dal database marketing in fase di integrazione a livello della Capogruppo al contatto sistematico del cliente anche nel post-vendita, con intense attività di customer satisfaction e di reportistica del "sentiment" dell'assicurato che contatta telefonicamente gli operatori.

Mattia Fasoli
Massimo Menghi