

LE NUOVE SFIDE DEL MARKETING ASSICURATIVO

di MAURIZIO FRANCESCONI

Al convegno di Amca si è parlato di come stanno cambiando i modelli di consumo e delle nuove opportunità fornite dalle tecnologie digitali per aumentare la fidelizzazione del cliente. Ma il marketing di settore è preso tra due fuochi: consumatori più indipendenti e strutture aziendali lente a percepire i cambiamenti

Secondo Sam Walton, fondatore di Wal-Mart, il cliente è il capo assoluto di un'azienda: "è colui che può licenziare tutti, dal più alto al più basso in grado, solo andando a spendere i suoi soldi altrove". E proprio il cliente è stato il tema centrale del convegno che ha riunito a Pisa, presso la Scuola Superiore Sant'Anna, gli iscritti ad Amca, l'Associazione di marketing e cultura assicurativa. Rispetto ai tempi di Walton, l'evoluzione tecnologica permette oggi di avere molteplici approcci per un unico obiettivo: offrire al consumatore assicurativo la migliore esperienza possibile, e avere da lui la massima fedeltà. I tempi sono cambiati, il cliente è cambiato, ed è ora necessario ragionare su come i temi del marke-

ting assicurativo devono evolvere. Le nuove esperienze di consumo dei moderni clienti sono, secondo il professor **Giuseppe Turchetti**, docente della Scuola Superiore Sant'Anna e vicepresidente di Amca, caratterizzate da un diverso rapporto tra consumatori e azienda. L'accessibilità multicanale al prodotto ha aumentato i punti di contatto tra utente e impresa, modificando le possibilità di dialogo. La crisi economica, in combinazione con la rapida evoluzione degli strumenti digitali e dei social network, ha modificato i modelli di consumo. Sono questi i fattori che orientano i nuovi consumatori, e in particolare quelli della Generazione Y, i cosiddetti *Millennials*. Si tratta di giovani che vivono connessi alla

rete, capaci di avere esperienze online continuamente nuove e di condividerle, e che dalla virtualità hanno imparato a svincolare il concetto di consumo da quello di possesso: sono attori della *sharing economy* e del *peer to peer*, ma nello stesso tempo hanno sviluppato un forte *self engagement* e sono sostenitori del *do it yourself*.

DIGITALE E CUSTOMER EXPERIENCE

Anche le ricerche realizzate da GfK e presentate da Sara Galli, account manager financial services GfK, confermano il cambiamento nell'ultimo decennio dei modelli di consumo. L'utilizzo del web come fonte di informazioni riguarda una percentuale di popolazione superiore al

60%, un dato che raggiunge quasi l'80% tra gli utenti fino ai 35 anni. Anche per Galli l'iperconnettività influenza forme di *self-empowerment* e di disimpegno dai canali tradizionali che hanno portato alla crescita della disintermediazione finanziaria e all'aumento esponenziale dell'uso dell'e-commerce. Ma l'*autodeterminazione* del cliente, se da un lato ha portato a un aumento della customer satisfaction verso le compagnie, dall'altro ha diminuito il livello di fedeltà dell'assicurato. Per Galli è quindi necessario generare un'esperienza più attrattiva, entusiasmante e, soprattutto, di più lunga durata.

Cambiare la customer experience del cliente è quindi la chiave per la fidelizzazione: ma non si tratta di migliorare tanto il servizio (se è già buono) quanto di creare esperienze emotivamente coinvolgenti. Secondo **Rossana Andreotti**, managing director **Accenture Interactive**, le compagnie fino ad ora si sono concentrate nel curare l'eccellenza tecnica e quella distributiva, pensando meno all'esperienza positiva dei propri stakeholder finali, con il risultato che questi si dicono soddisfatti per non aver avuto problemi, ma poi cambiano assicuratore. Andreotti fornisce qualche suggerimento per progettare un modello ottimale di customer experience e per misurare il gap tra CEX attesa e CEX percepita: è necessario analizzare cosa fanno i competitor; presidiare i principali *touch-point* a disposizione dei clienti; progettare un portafoglio di iniziative concrete su cui monitorare gli indicatori di cu-

stomer satisfaction; e, soprattutto, garantire il coinvolgimento nel processo di tutti gli ambiti aziendali.

L'esperienza del cliente con le compagnie può essere allargata con servizi di utilità concreta, oggi sempre più facilmente accessibili grazie alle App e all'internet of things (IoT). **Eugenio Lamberti**, country manager Italia di **OctoTelematics**, ha illustrato come la tecnologia abbia cambiato il rapporto tra compagnie e clienti, e come servizi prima considerati solo un mezzo per ridurre il costo della polizza (vedi le scatole nere) possano essere percepiti come utili a migliorare la qualità della vita e il senso di sicurezza: si parla di home box o altri servizi di domotica, di apparati *wearable* e di sistemi *e-health* che sono oggi utili alla personalizzazione dell'offerta di polizze sanitarie a costi accessibili.

LA CEX PER LE COMPAGNIE

Accanto alla presenza virtuale va collocata in ogni caso la strutturazione concreta sul territorio delle compagnie attraverso le agenzie: **Giovanni Chiarelli**, responsabile comunicazione commerciale di **UnipolSai**, ritiene che ancora oggi per una compagnia che trae la propria forza dalla diffusione locale, il primo pilastro della CEX sia l'agenzia. L'obiettivo principale deve essere quello di aiutare gli agenti nei diversi modi di essere sempre più vicini al cliente: è cambiato il contesto in cui si opera, e se prima si cercava di "mettere il cliente al centro del processo" oggi, dice Chiarelli,

"è il cliente che decide dove stare". È un consumatore che attraverso internet accede velocemente a un'infinità di informazioni che poi confronta per valutare e decidere. Di contro, un sicuro vantaggio per le compagnie sta nella possibilità di raccogliere un'enorme mole di dati tramite le scatole nere e i dispositivi digitali, informazioni indispensabili per confezionare polizze personalizzate sui bisogni e sulle caratteristiche della clientela. È inevitabile per questo impegnare importanti investimenti. UnipolSai, dice Chiarelli, ha creato strutture proprietarie per presidiare le nuove tecnologie, per offrire nuovi servizi finanziari e utility tecniche. È fondamentale, ad esempio, monitorare in modo proattivo i reclami e intervenire costantemente sul sito per renderlo più attrattivo e *user-friendly*. E si fa in modo che tutto questo possa tornare anche a vantaggio della rete. Un processo circolare, generatore di maggior valore per tutti.

Marco Brachini, direttore marketing di **Sara Assicurazioni** e neo presidente di Amca, torna sul tema della customer experience e della fidelizzazione sostenendo che, di fronte ad alta soddisfazione e bassa retention, la prima domanda è "cosa deve essere la CEX?". Un tema complesso, che va dalla relazione diretta alla percezione del brand, ma che deve essere ancora ben definito e reso misurabile. Nell'Rc auto ad esempio, sostiene Brachini, la movimentazione dei clienti è stabile da tempo intorno al 20%. Si parla di esperienza memorabile e

di servizio distintivo, ma nella Rca quello che conta ancora di più per il cliente è il prezzo. Curare il customer journey del cliente non è semplice nel settore assicurativo che è tipicamente *low tech* e *low touch*, cioè a bassa intensità tecnologica e a bassa frequenza di contatto. Alcuni casi stranieri però, suggerisce il neo presidente di Amca, possono indicare una via: negli Usa le compagnie che adottano approcci di

presidio della CEx sono quelle che hanno risultati migliori in termini di crescita e redditività. Se le compagnie sono impegnate a trovare il modo migliore per creare un rapporto duraturo e di fiducia con il cliente, l'Ania, secondo **Giacomo Carbonari**, segretario generale fondazione **Forum Ania-Consumatori**, ha parallelamente il compito di interagire con gli stakeholder istituzionali, coloro che

tramite le proprie decisioni possono condizionare gli indici di customer experience. Il fatto che il settore assicurativo sia così fortemente vincolato da norme e regolamenti crea inevitabili *paletti* all'azione delle compagnie verso il mercato, anche se queste sono presenti su temi sociali di grande rilevanza come la sicurezza, i rischi ambientali, il welfare e la salute. Ania si attribuisce quindi un compito di orientamento

IL CUSTOMER JOURNEY NELLA VISIONE ATTUALE



Spesso sul **web** (es. comparatori, preventivatori, siti di compagnie). La visita "fisica" in agenzia è limitata a 2/3 compagnie

Il contatto con il cliente è mediamente di **1 max 2** volte/anno (se semestrale) in agenzia, a **scadenza** e spesso solo per il **pagamento/rinnovo**

Non c'è un post vendita, salvo contatti commerciali. La frequenza non permette di usare i sinistri come touch point di massa

Il rinnovo vero e proprio non esiste più, trasformato in vero e proprio "riacquisto"

dei propri interlocutori, cercando di creare ambiti di collaborazione con il legislatore e con i regolatori. La Fondazione, ricorda infine Carbonari, è anche attiva sui temi dei nuovi rischi sociali e dell'accresciuta vulnerabilità economica di molte famiglie italiane, ed è presente nelle scuole con programmi di *educational* nell'area della prevenzione.

IL RISCHIO DEL "FAR DA SÉ"

Oggi, grazie alla tecnologia, le imprese stanno facendo grandi sforzi per offrire con le polizze molti servizi aggiuntivi, dalle App per velocizzare una denuncia, alle soluzioni che sfruttano al meglio le possibilità offerte degli apparati satellitari, aggiungendo nuove *utility* come *parental control* e *bodyguard*. Ma per capire se questa è la direzione giusta, o se è almeno sufficiente, è necessario partire dai numeri. La prima differenza tra il mondo assicurativo e quello, ad esempio, dei beni di consumo è nella *usability*, nella fruibilità del servizio: in media ogni anno (sia nell'auto che nel non-auto) ogni 100 polizze ci sono cinque sinistri, circa uno ad assicurato ogni 20 anni. In concreto, solo chi ha un sinistro ha modo di verificare adeguatezza della proposta, bontà della scelta e affidabilità della compagnia. E gli altri 95? Qualcuno è preso dal dubbio di aver buttato i propri soldi e per molti al rinnovo, se lo accetteranno, sarà il prezzo a fare la differenza. Il cliente non sa che la prima regola dell'assicurazione è la mutualità, e che il con-

tributo di tanti serve a sostenere i danni di pochi. Da qui sono nate le prime forme di *sharing economy* assicurativa: si dà vita a una *community*, e si decide di gestire in autonomia alcuni specifici rischi. Dal 2010 sono nate e si moltiplicano nel mondo le forme assicurative *peer to peer*, prima negli Usa e in Canada, poi nell'Europa del centro nord e ora anche in Italia. **Thrivent Financial** ne ha contate, fra operative e in procinto di partire, almeno quaranta: **SamaritanMinister**, **Gather** e **Lemonade** (Usa), **HeyGuevara** e **Dynamics** (Regno Unito), **Friend-Surance** (Germania), **InsPeer** e **Tribe-Chain** (Francia), **DarWinsurance** e **Neosurance** (Italia) sono alcuni nomi. Le forme di aggregazione hanno elementi ricorrenti: si fa cassa comune, e si utilizzano le somme raccolte per pagare sinistri per poi, a fine anno, restituire quello che resta; oppure non si anticipa nulla ma tutti partecipano alla spesa all'accadere di un danno. In qualche caso sono presenti anche compagnie tradizionali, ma solo a secondo rischio o per eventi sopra una certa soglia di valore. Sono soluzioni tecniche a volte poco sostenibili, ma con un unico *fil rouge*: la scarsa fiducia nel sistema assicurativo.

COME CI SI MUOVE ALL'ESTERO

Prendiamo come riferimento i siti delle compagnie del centro e del nord Europa. All'inizio del 2000 le imprese cominciarono a prestare grande attenzione alla comuni-

cazione di prodotto dando informazioni chiare e immediate. Dal 2005 l'attenzione si è spostata dai prodotti ai rischi: è la strada dell'*educational* per tipologia di bisogno, che indica quali sono i rischi e come prevenirli. Dal 2010, con l'avvento dell'interattività nel digitale, entrano i video, i simulatori e i comparatori, ma anche *help online*, *chat*, *Faq* e *forum*: è l'*Educational 2.0* per tutte le tipologie di polizza, incluse quelle delle aree che noi definiamo "di nicchia" ma che all'estero raccolgono interessanti volumi di premi. Infine, dal 2015 si entra nel mondo del *general counselling*: le pagine web delle compagnie diventano un mondo di *utility* in cui l'offerta assicurativa è un elemento tra tanti nella comunicazione del brand. Informazioni, rimandi normativi, download di guide e materiale didattico. E tutto ciò non necessariamente collegato a eventi dannosi. Un modo concreto di essere al servizio del cliente h24, per conquistarne fiducia e fedeltà indipendentemente dal sinistro che, fortunatamente, non capita di frequente. Ne sono un esempio i siti delle compagnie francesi, veri centri di servizio ad ampio raggio, con pagine molto *userfriendly*. Anche questo è un modo differente di fare assicurazione e di progettare una nuova relazione con il cliente. 1