

COMPAGNIE-AGENTI-CLIENTI: NON SBAGLIARE NELL'ULTIMO MIGLIO

LA TAVOLA ROTONDA DELLA SESSIONE DEDICATA ALLA DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE HA DATO SPAZIO ALLE IMPRESE E AL RACCONTO DELLE LORO ESPERIENZE. IN UN CONTESTO IN CUI L'ASPETTATIVA DEGLI ASSICURATI SARÀ SEMPRE PIÙ ALTA, IL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE DEGLI ATTORI DELLA CATENA DEL VALORE DOVRÀ AVVENIRE SOPRATTUTTO NELLA PARTE FINALE DELLA RELAZIONE CON LE PERSONE

di Fabrizio Aurilia

Il gap d'innovazione nel settore assicurativo ci sarà sempre. E sarà sempre uno stimolo a fare meglio. L'aspettativa dei clienti sarà sempre più alta perché andrà di pari passo con il miglioramento delle performance degli attori della catena del valore. L'essenziale, dicono le compagnie, è non sbagliare nell'ultimo miglio.

Di questo e molto altro si è discusso durante la sessione parallela dedicata alla *Digital customer experience*. Nella tavola rotonda moderata da **Gianluca Zanini**, partner di **Excellence Consulting**, è stato dato spazio alle compagnie e al racconto delle loro esperienze. Al tavolo si sono seduti, **Fabio Cascio**, chief marketing officer di **Groupama Assicurazioni**; **Paolo Crivello**, responsabile customer experience e relationship manager di **Reale Mutua**; **Alessandra Gregori**, head of web and social di **Axa Italia**; **Alessandra Iaccarino**, direttore marketing operativo di **Sara Assicurazioni**; **Verushka Luciano**, direttore clienti di **Verti**; insieme a **Pamela Negosanti**, sales director di **Bsi**, e **Annalisa Verroia**, responsabile digital experience e service level management di **InSalute Servizi**, rappresentanti del mondo delle imprese high-tech e dei servizi.

L'AMATO TELEFONO

“Nella relazione con i clienti, per definizione imperfetta, devono prevalere i vantaggi assoluti e nel lungo termine rispetto agli svantaggi relativi e di breve termine”, ha esordito Cascio di Groupama, parlando del modello di relazione privilegiato dalla compagnia. “Partiamo da quello che ci dice **Ivass** – ha continuato –, cioè che i clienti non sanno nulla di assicurazio-



ne. Ma noi sappiamo anche che senza agenti i reclami sono più alti e la marginalità più bassa: questo è un modello sostenibile? Secondo noi, partendo dalle finalità, possiamo costruire un nuovo schema”. In poche parole, in un customer journey sempre più complesso, fatto da svariati *touch point*, il cliente deve poter entrare e uscire come meglio crede.

Secondo Iaccarino di Sara Assicurazioni, le compagnie tradizionali devono tenere sempre presente di avere due clienti, l'agente e il consumatore: “la grande sfida è capire le esigenze di entrambi”, ha precisato. “Siamo una compagnia che ha fatto un percorso di digitalizzazione molto rapido”, ha detto Iaccarino, ricordando la transizione precoce al cloud e l'utilizzo delle tecnologie di Salesforce, “ma ci accorgiamo che l'80% della relazione è fatta ancora al telefono con gli agenti”. Alla fine è sempre il cliente che decide cosa fare: “possiamo creare



Da sinistra: **Pamela Negosanti**, sales director di Bsi; **Verushka Luciano**, direttore clienti di Verti; **Paolo Crivello**, responsabile customer experience e relationship manager di Reale Mutua; **Alessandra Gregori**, head of web and social di Axa Italia; **Gianluca Zanini**, partner di Excellence Consulting; **Alessandra Iaccarino**, direttore marketing operativo di Sara Assicurazioni; **Fabio Cascio**, chief marketing officer di Groupama Assicurazioni; e **Annalisa Verroia**, responsabile digital experience e service level management di InSalute Servizi

il chatbot più bello del mondo, ma poi la verità è questa”, ha sottolineato.

UNA QUESTIONE DI LINGUAGGIO

Già perché l'innovazione si fa soprattutto sperimentando. La responsabile di Sara ha raccontato di come, dopo aver fornito agli agenti “un sistema di AI molto avanzato per rispondere alle loro richieste”, si sono resi conto che gli agenti non volevano una risposta preconfezionata ma volevano poter accedere rapidamente alla fonte, al documento da cui costruire la propria risposta. “Dovevamo sforzarci di capire cosa cambiare”, ha aggiunto Iaccarino, “così abbiamo creato un'anagrafica unica, danni-vita, centralizzata: ora tutti vedono tutto”, ha concluso.

La customer experience è anche, come tutto, una questione di linguaggio. Ne è convinta Axa, come ha spiegato Gregori, la head of web and social. “Il primo grande lavoro che stiamo facendo – ha detto – è di semplificazione del linguaggio, anche nel racconto dei prodotti ai clienti, considerati i diversi canali di distribuzione. Il secondo punto è la costruzione di un percorso omnicanale in cui il cliente passa senza sforzi dai canali digitali a quelli dell'agenzia, dove però siamo noi gli abilitatori di un modello in cui l'agente resta al centro della relazione”. In Axa c'è soddisfazione rispetto al lavoro svolto finora con

gli agenti: gli intermediari “ci hanno dato la loro prospettiva durante i lavori”, ha sottolineato Gregori. La compagnia ha quindi disegnato degli use case in base alle singole attività degli agenti, “per risparmiare tempo e dedicarlo alle attività commerciali”.

IL CLIENTE È LA GUIDA

Sul tema dell'intelligenza artificiale, il percorso italiano va a braccetto con quello del gruppo: si tratta di un cammino in continua evoluzione, cominciato dai processi interni per acquisire competenze e applicarle al miglioramento dei servizi ai clienti. “Siamo partiti con un focus verticale sull'assistenza – ha spiegato Gregori –, stabilendo come gli strumenti digitali possono migliorarla”. Anche in questo caso il “secondo attore della roadmap” sono gli agenti, coinvolti direttamente in momenti diversi in base ai diversi bisogni. “L'obiettivo è non avere un'esperienza statica o conversazionale ma un'integrazione davvero fluida”, ha rimarcato Gregori.

Secondo Crivello, in Reale Mutua il cliente è l'attore che deve guidare l'innovazione; sarebbe sbagliato inseguire l'ultima tecnologia disponibile solo perché innovativa. E quindi, come capire qual è la via preferita dai clienti? “Nel nostro mondo – ha ragionato Crivello – l'elemento forte è l'intermediario, che ci dà la percezione di cosa siamo presso i clienti. Nel la-

SERVIZI, LAVORARE SULLA FACILITÀ

Le compagnie vogliono una tecnologia che sia un acceleratore, qualcosa che sia flessibile e modulare. E invece le società di servizio cosa fanno e cosa chiedono per migliorare la customer experience dei propri clienti (che poi sono gli stessi clienti delle assicurazioni)? Durante la tavola rotonda della sessione parallela sulla digital customer experience, Annalisa Verroia, responsabile digital experience e service level management di InSalute Servizi, ha raccontato il lavoro svolto in questi primi due anni di vita dal Tpi di **Intesa Sanpaolo** e **Blue Assistance**. Con la gestione di due milioni di sinistri l'anno nel campo della salute, "noi non possiamo negare al cliente di scegliere l'esperienza che vuole", ha detto Verroia, "ma possiamo lavorare per essere efficienti e garantire una servizio facile". InSalute Servizi ha una roadmap "che spinge sull'innovazione e sul digitale", in cui "l'integrazione con il network di centri convenzionati sarà anche per il futuro il fattore critico di successo", ha sottolineato la responsabile.

Ma se è comunque "sempre giusto darsi obiettivi ambiziosi", la vera sfida "è pensare semplice, immedesimandosi nei clienti provando a capire come poter dare esperienze di acquisto sempre migliori", anche nel campo della salute.

voro quotidiano si presta molta attenzione ai processi interni, alla compliance e si rischia di trascurare la relazione. Oggi, il tema è soprattutto di comunicazione, di allineamento delle informazioni tra compagnia, agenti e clienti". Non è semplice, peraltro, avere i dati dei clienti aggiornati e disponibili per ogni touch point.

IL PARADOSSO DELL'INSODDISFAZIONE

Nel panel, Verti rappresenta una realtà totalmente digitale e da cui i clienti si attendono, proprio per questo, "rapidità

e chiarezza", come ha confermato la direttrice sinistri Verushka Luciano. Preoccupati soprattutto che i processi interni funzionassero, due anni fa Verti ha proposto ai dirigenti, italiani e spagnoli del gruppo **Mapfre**, di chiamare direttamente i clienti con uno basso Nps: "abbiamo capito – ha rivelato Luciano – che i problemi principali sorgevano nel cosiddetto ultimo miglio. Anche se per noi, da dentro, i processi funzionavano, ci siamo dovuti mettere nei panni degli assicurati per comprendere davvero dove dovevamo migliorare: solo così tutto l'impegno che ci mettiamo, come professionisti, potrà essere davvero riconosciuto dai clienti".

A giudicare dalle prese di posizione e dai discorsi delle compagnie, sembra che la customer experience sia talmente centrale nelle strategie che l'insoddisfazione latente che serpeggia tra i clienti assicurativi sia frutto di qualche pregiudizio o di un inappagato desiderio di perfezione. È un paradosso, ma più l'esperienza è di alta qualità e più i piccoli intralci si ingigantiscono.

PROTEGGERE LE PERSONE PIÙ FRAGILI

"Dal nostro punto di osservazione – ha confermato Negosanti, sales director di Bsi –, noi notiamo un costante miglioramento dei singoli processi nelle compagnie e questo paradossalmente può portare a feedback negativi da parte di alcuni clienti che si attendono sempre un'esperienza eccellente attraverso tutti i punti di contatto". La customer experience deve avere un'omogeneità lungo tutto il viaggio del consumatore.

Guardando al mercato e ai suoi player, secondo Negosanti, il livello di maturità medio è alto e maturato molto nell'ultimo periodo: "fino a dieci anni fa – ha spiegato – c'erano compagnie già molto innovative, e poi un abisso. Era difficile avere casi d'uso che parlassero a chiunque. Credo che ci sia molta più consapevolezza del gap di conoscenza e di innovazione in tutto il settore". La difficoltà però è attrarre i talenti: "il comparto assicurativo continua a non essere abbastanza attrattivo e invece da dentro è molto meno polveroso di quanto sembra", ha sottolineato la sales director di Bsi.

La tecnologia, in definitiva, non è un bell'oggetto da esibire ma uno strumento con cui fare delle cose e, in ultima analisi, ha chiosato Fabio Cascio di Groupama, "provare a proteggere davvero le persone più fragili, nobilitando così il nostro lavoro, a beneficio di tutti".