

*Facoltà Economia*

*Cattedra Marketing Strategico*

## La relazione con il cliente nelle assicurazioni online

RELATORE

Chiar.mo

Prof. Maximo Ibarra

CANDIDATO

Francesca Lusito

Matr. 612351

CORRELATORE

Chiar.mo

Prof. Gennaro Olivieri

ANNO ACCADEMICO 2008 2009

Alla mia famiglia,  
per l'amore e il coraggio  
che mi dona da sempre.

# Indice

## Introduzione

### 1. L'era digitale e il nuovo scenario del marketing

### 2. Settore assicurativo on line

2.1 Dall'agente assicurativo alla vendita diretta:  
l'evoluzione dei canali distributivi fino alle assicurazioni  
online

#### 2.2 Analisi del mercato globale e locale

##### 2.2.1 Scenario competitivo italiano

##### 2.2.2 I maggiori player in Italia

### 3. La domanda di assicurazioni on line

3.1 Il cliente assicurativo: un confronto fra canali  
distributivi tradizionali e innovativi

#### 3.1.1 Segmentazione del mercato assicurativo on line

3.2 Ulteriori apporti alla macro-segmentazione dei clienti  
assicurativi

## 4. L'interazione col cliente

4.1 L'erogazione del servizio: sito web, call center e customization

## 5. Il CRM nel mondo delle assicurazioni on line

5.1 Una panoramica sul Customer Care

5.1.1 Il Customer Relationship Management

5.2 Articolazione del Crm nelle assicurazioni on line

5.2.1 Struttura del Crm

5.2.2 Reporting and analysis

5.2.3 La gestione dei reclami

Conclusioni

## Introduzione

Nell'era della New Economy e del web 2.0, gestire con successo la relazione col cliente diventa un asset imprescindibile per garantire la buona performance di qualsiasi azienda.

Nell'attuale scenario competitivo, infatti, soltanto le imprese che giocano la carta della relazione possono uscire vincitrici dal confronto.

La cosiddetta “democrazia informativa” resa possibile da Internet, consente infatti al consumatore di accedere ad un genere e ad una quantità di informazioni impossibili prima d'ora e, spesso, “fuori” dal controllo delle aziende.

E' cresciuto, cioè, il fenomeno del “self service” informativo che, da un lato, rappresenta un'ulteriore fonte di comunicazione per le aziende, dall'altro può costituire una grossa minaccia alla reputazione di queste ultime.

Dunque, non solo è aumentata l'offerta di prodotti e servizi grazie ai minori costi imposti dall'online, ma è mutata anche la domanda che ha visto migrare e proliferare sul web un popolo di cybernauti dall'istruzione più alta e dall'età sempre più contenuta, alla ricerca di divertimento e socializzazione, incluso lo scambio di opinioni peer-

to-peer sulla qualità di prodotti e servizi, che viaggia alla velocità della luce attraverso le fitte reti dei social network, le web community e gli altri spazi di file-sharing tra cui Youtube.

Le compagnie assicurative, hanno dovuto affrontare questa sfida data la natura dei servizi finanziari che, a differenza della maggior parte dei beni di consumo, non richiedono di essere testati o “misurati” attraverso l’occhio attento del consumatore prima dell’acquisto: nelle assicurazioni, il cliente ha infatti la possibilità di calcolare il proprio preventivo da solo e direttamente in Rete, sul sito della compagnia oppure sui broker online che confrontano la convenienza delle diverse polizze attraverso un’analisi benchmark.

E’ interessante, a tal proposito, il caso delle assicurazioni online che, offrendo i propri prodotti via internet e/o via telefono, colgono sul mercato la presenza di quel target di clientela descritto più sopra, sensibile alla novità e culturalmente ben disposto a proiettarsi verso il nuovo.

Le assicurazioni online, così come l’e-banking, rappresentano un esempio di innovazione sul mercato, sia dal lato dell’offerta (prodotti standard personalizzabili in base alle esigenze del cliente), sia dal punto di vista della relazione col cliente che si contraddistingue per la maggiore intensità, il rapporto one-to-one e la multicanalità resa possibile dalle ICT più evolute.

La gestione del rapporto col cliente deve necessariamente far leva su un Customer Service che si avvale (o dovrebbe avvalersi) di un sistema di CRM evoluto, in grado di raccogliere, elaborare e sintetizzare l'enorme massa di informazioni provenienti dai diversi canali di vendita/comunicazione per poi definire le opportune azioni di Customer Care da adottare nei confronti del singolo cliente.

Scopo di questo elaborato è, dunque, giungere a una corretta definizione degli strumenti di Customer Care delle compagnie assicurative online, in particolare del Customer Relationship Management, “un’ integrazione di tecnologie e processi di business usati per soddisfare i bisogni del cliente durante ogni interazione” (Bose, 2002), delineandone l’architettura, le funzioni e le componenti e cercando di mettere in luce i benefici e gli errori comunemente compiuti nella sua implementazione.

A ciò si perverrà attraverso l’esplorazione dell’attuale scenario del marketing, caratterizzato dalla digitalizzazione dei contenuti e dal mutamento delle abitudini di acquisto, per poi passare alla descrizione del settore assicurativo online, con un interessante excursus sulla storia dei canali distributivi delle assicurazioni in Italia, dello scenario competitivo globale e locale e dei vantaggi legati alla stipulazione di tali polizze; seguirà poi l’analisi della domanda, compiuta mediante una segmentazione della clientela e il confronto

fra gli utenti dei canali innovativi e quelli dei canali tradizionali; il quarto capitolo verte, invece, sulle modalità e sui mezzi di interazione fra il cliente e la compagnia assicurativa online, riportando concreti modelli di preventivi e di assistenza al cliente.

Il capitolo finale proverà, quindi, a definire adeguatamente un modello di CRM per le assicurazioni online, focalizzandosi su due fra le più rilevanti funzioni di tale sistema (raccolta e analisi delle informazioni da un lato, e gestione dei reclami dall'altro), indagando l'importanza e l'evoluzione degli strumenti di *business intelligence* in accordo ai mutamenti del mercato.

Come si chiarirà più in seguito, un adeguato sistema di CRM non può che impattare positivamente sulle performance aziendali, incrementando il grado di *retention* come effetto della maggiore fidelizzazione della clientela. Conservare i clienti già acquisiti è, infatti, una sfida ben più profittevole che acquisirne di nuovi.

Tuttavia, soltanto le imprese che riusciranno a interpretare correttamente il significato di CRM e a diffonderne un'appropriata "cultura" a tutti i livelli e le funzioni aziendali, potranno uscire vincenti dal confronto competitivo.

E, purtroppo, ben poche hanno tutt'ora tagliato questo traguardo.

## 1. L'era digitale e il nuovo scenario del marketing

*“A lot of people think that the new economy is all about the internet.*

*I think that it's being fueled by the internet - as well as by cell phones, digital assistants, and the like - but that it's really about customers”*, così Patricia Seybold, noto avvocato e autrice del sito “customers.com” attesta la centralità del consumatore nell'era della New Economy.

Internet e le nuove tecnologie rappresentano certamente lo spazio competitivo che ha rivoluzionato il modo in cui le imprese si adoperano per fornire offerte di valore al cliente, ma il vero protagonista è quest'ultimo, con abitudini di acquisto e di ricerca profondamente mutati: la praticità, l'interattività, la rapidità e l'accesso ad un'enorme mole di informazioni, nonché una scelta di prodotti più vasta, resa possibile dall'assenza di barriere fisiche e limitati costi di logistica che consentono ai venditori di avere un catalogo di prodotti online praticamente illimitato, rendono l'acquisto online estremamente vantaggioso.

Nel nuovo contesto, la domanda, che aveva precedentemente ricoperto un ruolo passivo e subito il comportamento opportunistico delle imprese (in particolare nell'epoca fordista), si ritrova oggi ad

esercitare un potere che mai, prima d'ora, la tecnologia aveva reso possibile, diventando essa stessa opportunista; il ruolo del consumatore è passato, infatti, da 'isolato ad associato, da ignaro a informato, da passivo ad attivo' (Prahalad e Ramaswamy, 2004: 2) protagonista di un processo di *customer empowerment* reso possibile dalla cosiddetta 'democrazia informativa' (Sawhney e Kotler, 2001) che riduce le asimmetrie informative dal lato della domanda e fa sì che le imprese affinino maggiormente il proprio orientamento al mercato. Come verrà approfondito più in seguito, il cliente diventa il protagonista del processo di soddisfazione dei propri bisogni, laddove l'interazione impresa-consumatore non viene più ridotta a una mera transazione economica, ma estesa alla co-creazione di valore. Tuttavia, nonostante i caratteri di ubiquità ed economicità, l'informazione presente in Rete ha bisogno di essere "ordinata", un compito svolto per antonomasia dai motori di ricerca, che riescono a catalogare e ad organizzare, in pochi istanti, il caos creativo presente in Rete: un eccesso di informazioni frammentate e disperse che necessitano di essere catalogate, selezionate e sintetizzate all'utente con rapidità e chiarezza; ad oggi, Google è leader incontrastato sul mercato, grazie al sistema hardware e software "Page Rank" che riesce, grazie a sofisticati algoritmi, a fare un ranking quali-quantitativo delle pagine web contenenti i risultati di qualsiasi ricerca

e ad offrire alle imprese maggiore visibilità grazie al software Google AdWords.

In particolare, la rete è ideale per la comparazione di prodotti e servizi in termini di valore e caratteristiche, mentre è meno indicata per l'acquisto di beni che richiedono di essere concretamente testati.

‘I clienti possono, per esempio, operare il processo di raccolta informativa nei siti a maggior contenuto editoriale e poi operare l'acquisto del bene o servizio desiderato nei siti in cui il prezzo è più conveniente piuttosto che nei tradizionali ambienti fisici.

Ciò è ampiamente illustrato, oramai, nel caso dei settori dei servizi al consumo, quali i settori del turismo e dell'intermediazione finanziaria e assicurativa.’<sup>1</sup>

Le altre categorie di acquisti più frequenti risultano i libri, l'elettronica di consumo, la musica e i video (nonostante il crescente fenomeno della pirateria).

L'acquisto in rete sta registrando una crescita sostenuta, tanto che, entro la fine del 2010, si prevede che i soli consumatori statunitensi spenderanno online quasi \$ 316 miliardi. In Italia, circa il 7% degli utenti che si connettono ad Internet effettua anche transazioni online.

A livello globale, questo dato si alza al 15%, senza contare che, nella

---

<sup>1</sup> E. Prandelli, G. Verona (2006), *Marketing in rete: oltre Internet verso il nuovo Marketing*, McGraw-Hill, pag 10

sola Gran Bretagna, il fatturato online è pari al 10% di quello nazionale nel settore retailer.

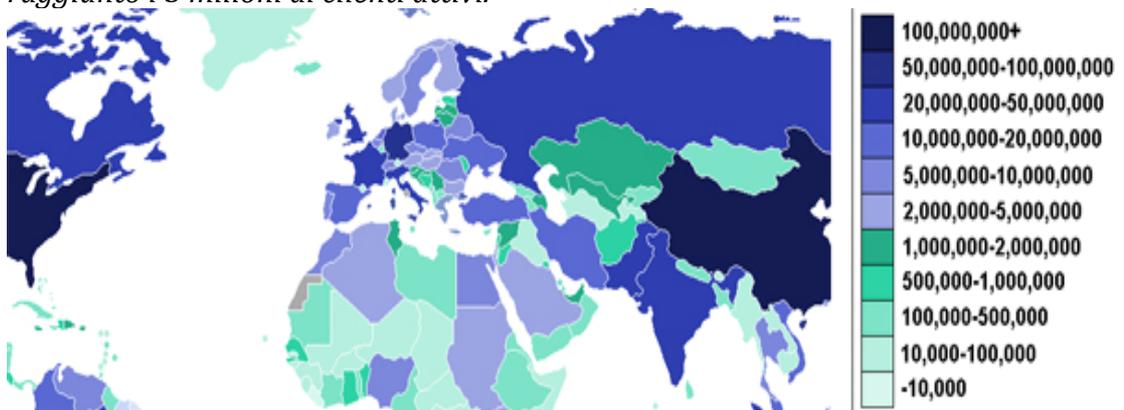
Il cyberspazio continua ad affollarsi di utenti sempre più eterogenei (la cosiddetta @-generation che sta scalzando la vecchia X-generation nei modelli di consumo), dando alle imprese un maggiore accesso ai segmenti demografici più appetibili anche dal punto di vista dei pubblicitari<sup>2</sup>; si tratta di segmenti più giovani, che tendono ad utilizzare il web soprattutto per divertirsi e socializzare.

### Profilazione utenti di Internet

Fonte: Indagine Nielsen Homescan condotta su 3000 famiglie , per un totale di 7000 intervistati, e della Scuola di Management del Politecnico di Milano.

*I due terzi degli utenti di Internet hanno una età compresa fra 25 e 54 anni. Non è l'unica sorpresa che arriva dall'Osservatorio Multicanalità 2008 che vuole indagare a fondo il fenomeno World Wide Web.*

*Dall'indagine Nielsen, emerge che il 63% degli internauti ha età compresa fra 25 e 54 anni. [...] Secondo l'Osservatorio, chi usa Internet ha una scolarizzazione ed un livello di reddito superiori alla media nazionale. Questo dato sarebbe confermato anche dalla crescita esponenziale dei servizi di home banking, che nel 2008 hanno raggiunto i 5 milioni di clienti attivi.*



<sup>2</sup> I settori più colpiti dalla crisi, come l'editoria cartacea, hanno dovuto, per esempio, integrare business multimediali di varia natura per risollevarne il fatturato pubblicitario, nonostante i numeri della raccolta risultino ancora marginali e ben distanti da quelli sulla carta stampata. Emblematico è il caso di "Repubblica.it", nell'editoria quotidiana.



*Gli italiani che vanno su Internet sono aumentati del 32% nell'ultimo anno, raggiungendo quota 22 milioni. Aumenta anche la loro consapevolezza ed il livello di esperienza: sanno come muoversi, riescono a districarsi meglio fra i pericoli della Rete ed iniziano ad avere fiducia nel commercio online.*

*Gli acquisti online sono cresciuti e ben 1,4 milioni di italiani si è affidato ad e-commerce. Resta però un po' di diffidenza verso la sicurezza dei propri dati sensibili se è vero che il 70% preferisce usare carte ricaricabili. Il sito web più visitato? È sicuramente Facebook. Ma anche i siti di informazione come Notebook Italia hanno il loro peso: il 27% di chi fa acquisti dichiara di cercare informazioni sui portali e sui blog prima di scegliere i prodotti.' (notebookitalia.it)*

*Da un'indagine commissionata a "Pragma" dall'Istituto di Informatica e Telematica del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Iit-Cnr), emerge che il 52,6% degli Italiani si collega ad Internet e che i più affezionati siano i politici, i giornalisti e i docenti universitari, ma buona parte è rappresentata anche da piccole e medie imprese (usa la Rete il 66,8% delle aziende; la percentuale sale fino al 93% se hanno più di 5 dipendenti); navigano prevalentemente i giovani, più uomini (60%) che donne (40%).*

*Il primato per l'utenza spetta al Nord Italia (53,6%) seguito dal Centro (52,9%) e dal Sud (51,2%). In particolare, si ricercano informazioni (45,1%) e si scaricano email (37,5%). Nella ricerca di informazioni su beni e servizi, Internet si piazza ormai al primo posto anche in Italia, come dimostrano i dati raccolti dall'Osservatorio del mercato dell'audiovisivo di Rai Cinema (fig. 1.1).*

Valori %. Base. Individui > 13 anni = 51.822.978

(risp. multipla)

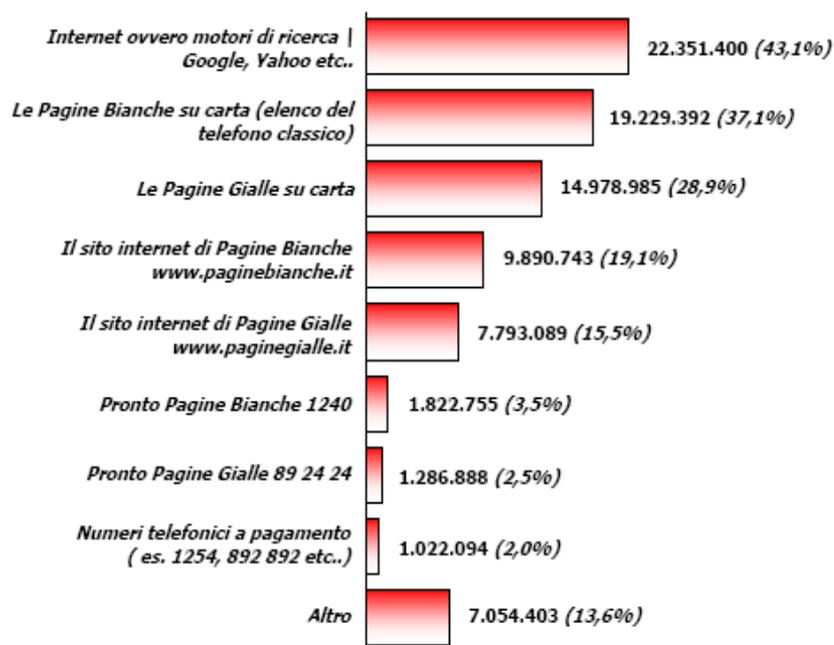


Fig. 1.1 – La classifica delle modalità più utilizzate in Italia per la ricerca di informazioni su beni e servizi. Fonte: Osservatorio del mercato dell'audiovisivo di Rai Cinema.

Ma la Rete consente soprattutto di superare il vecchio *trade-off* che, da sempre, le strategie di marketing devono subire: quello tra ampiezza del mercato raggiunto (*reach*) e grado di eterogeneità informativa erogata al segmento prescelto (*richness*).

Prima dell'avvento delle *Information and Communication Technologies* (ICT), infatti, la tecnologia riduceva il trasferimento di informazioni ad un numero limitato di persone (alta *richness*, ma basso *reach*), oppure aumentava quest'ultimo a scapito della varietà/qualità informativa (alto *reach* e bassa *richness*).

L'ambiente virtuale consente, invece, di raggiungere entrambi gli obiettivi, riuscendo a colpire un più ampio universo di individui e offrendo, allo stesso tempo, un contenuto altamente personalizzato (*fig. 1.2*)

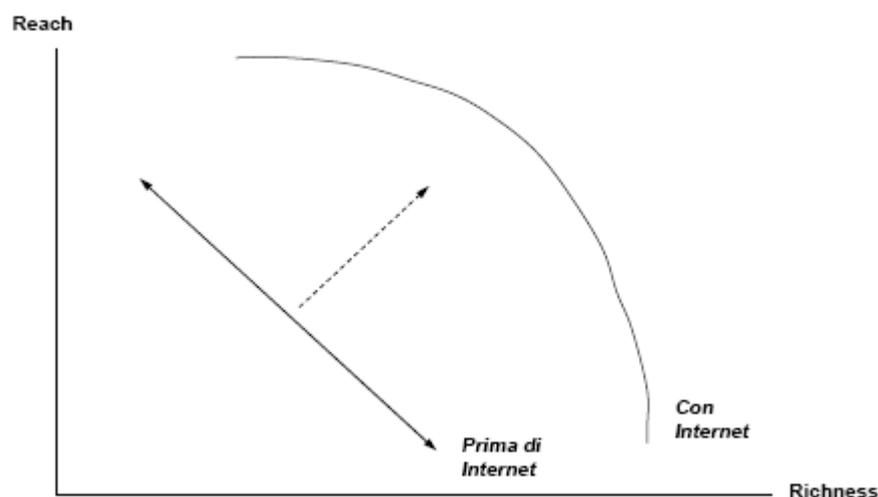


Fig. 1.2 – Superamento trade-off Reach-Richness

In conseguenza di tutti questi mutamenti, le imprese hanno dovuto abbandonare le logiche di marketing tradizionali (marketing di massa, standardizzazione del prodotto, pubblicità tramite i media e tutto ciò che riguardava la cosiddetta *old economy*); tuttavia, la questione non sembra quella di cercare *nuovi* principi di marketing, per spiegare il marketing in Rete.

‘Internet, punta dell’iceberg della rivoluzione tecnologica che ha investito tutti i settori dell’economia, e l’annesso nuovo ambiente informativo, digitale ed elettronico, non rivoluzionano i tradizionali principi di marketing; piuttosto, hanno ampliato e potenziato la capacità di *fare* marketing per imprese che si rivolgono al proprio mercato con l’esplicito obiettivo di creare valore per azionisti, manager e nazioni attraverso la *soddisfazione dei clienti*, come da sempre la disciplina del marketing insegna’<sup>3</sup>.

La *customer satisfaction* assume, infatti, ancor più enfasi quando aumentano la complessità ambientale e la competizione tra imprese.

Come attesta anche M. Porter ‘il quesito di base non è *se* applicare la tecnologia di Internet, che ormai è un requisito essenziale ai fini della competitività, ma *come* applicarla’ e non tutte le imprese che si sono affacciate al mondo di Internet hanno, difatti, raggiunto l’obiettivo.

---

<sup>3</sup> Ibidem, Introduzione XV

Agli albori del web, molte aziende attivarono siti che si presentavano come meri contenitori di informazioni sulla propria organizzazione e sul portafoglio prodotti. Poche erano ancora quelle che offrivano un servizio di commercio elettronico, in quanto c'era una diffusa convinzione che si sarebbe incorso in un'inevitabile cannibalizzazione dei canali più tradizionali (dettaglianti, agenti di vendita tradizionali, etc.).

Ma la sempre più crescente integrazione del servizio elettronico con le attività di vendita tradizionali dette vita alla cosiddetta formula “*click-and-mortar*” che, a differenza delle imprese che operano esclusivamente tramite *e-commerce* (le cosiddette “dotcom”), ha riscosso maggior successo.

In generale, la combinazione delle due attività (tradizionale e online) consente all'utente di scegliere il modo più comodo per effettuare l'acquisto e, fin'ora, si contano diversi *case history* di successo, tra i quali Dell e Office DEPOT - quest'ultimo basato sull'integrazione di contatto telefonico, e-commerce e negozio).

Nel grafico sottostante, si riproduce, inoltre, l'evoluzione dell'offerta nell'e-market, passata da semplice aggregazione di clienti e fornitori ai servizi strategici per le aziende.



Fig. 1.3 – L'evoluzione dell'offerta nell'e-market

Dunque, in considerazione del fatto che:

- la redditività online resta ancora piuttosto bassa per i beni di consumo di massa, rendendo Internet il luogo ideale per il marketing dei servizi finanziari, i viaggi e tutte le classi di prodotti adatti agli utenti più benestanti ed istruiti
- vi è sempre una maggiore ricerca di integrazione e di sinergia del proprio business tra varie piattaforme con lo scopo di penetrare i segmenti di clientela più inclini alla ricerca personalizzata, rapida e interattiva (oltre allo *'user generated content'*)

uno dei settori che ha integrato maggiormente la propria attività di vendita tradizionale è quello delle assicurazioni online, che verrà

ampiamente trattato nei capitoli seguenti, con particolare riferimento alla gestione del rapporto col cliente e agli strumenti di *customer relationship management*.

Il successo di tali assicurazioni sta proprio nell'aver saputo cogliere, sul mercato, la presenza di un target di clientela sensibile alla novità e culturalmente ben disposta a proiettarsi verso il nuovo.

Ma in cosa consistono esattamente le assicurazioni online?

Si rimanda a un approfondimento nel prossimo capitolo.

## 2. Settore assicurativo online

Come si accennava nel capitolo precedente, molte compagnie hanno beneficiato dei vantaggi offerti da Internet in termini di *richness* e *reach*, ampliando le opportunità di penetrazione del mercato, specie di quei target meno inclini a utilizzare i canali di vendita tradizionali.

Tra queste, vi sono le compagnie assicurative online, ‘quelle assicurazioni in cui la vendita del prodotto al cliente avviene senza che sia necessaria l’intermediazione degli agenti’.

Due esempi tipici di assicurazioni online sono quelle che offrono i loro prodotti assicurativi su internet e/o per telefono<sup>4</sup>.

‘Nate a volte come “costola” in Internet delle tradizionali compagnie assicurative, le assicurazioni online hanno conquistato una visibilità e un mercato proprio e rilevante.’<sup>5</sup>

Per le sue caratteristiche, il settore garantisce, infatti, una serie di vantaggi non trascurabili che ben si conciliano anche con le esigenze di un pubblico più adulto e di buon livello socio-economico che è costretto dalla propria professione ad avere vincoli d’orario.

---

<sup>4</sup> <http://www.assicurazioni-on-line.me/>

<sup>5</sup> <http://banca-del-risparmio.blogspot.com/2009/08/come-risparmiare-con-le-assicurazioni.html>

I benefici per il cliente possono essere così sintetizzati:

- *risparmio di tempo*: con pochi click, o semplicemente con una telefonata, è possibile arrivare a definire il contratto che fa al caso proprio, senza uscire di casa e senza girare per mille uffici.

I siti delle compagnie permettono, infatti, di fare gratuitamente, e senza alcun vincolo di acquisto, un preventivo per il tipo di assicurazione che si sta cercando; lo stesso servizio è offerto anche via telefono.

Inoltre, la Rete spopola di siti che offrono già un confronto tra preventivi, consentendo all'utente di risparmiare il tempo di una ricerca fai-da-te;

- *risparmio di costo*: è il principale vantaggio di stipulare un'assicurazione diretta. Le compagnie online possono far leva su una struttura di costi più flessibile rispetto alle compagnie tradizionali che, invece, hanno strutture fisse dislocate in diverse zone del Paese; in questo modo, agevolano sia il cliente (l'entità del premio è generalmente inferiore rispetto alle assicurazioni tradizionali nonostante la crescita, seppur lenta, della domanda stia incidendo sul

suo rialzo), sia la compagnia stessa (la leva operativa è più bassa<sup>6</sup>).  
‘Dopo l’entrata sul mercato e la fase iniziale operativa, il risparmio sui costi medi può raggiungere anche il 15%’<sup>7</sup>; il risparmio per il cliente è, inoltre, conseguenza del fatto che il confronto gratuito tra preventivi consente di trovare la soluzione più adatta e conveniente;

- *flessibilità di rinnovo*: generalmente, le assicurazioni online non prevedono il tacito rinnovo. Al termine della polizza, dunque, l’utente non sarà costretto a formalizzare la disdetta se intende passare a un’altra compagnia. Quindi, non corre il rischio di dover rinnovare il vecchio contratto se la disdetta non viene inviata entro la scadenza prevista.

‘Non v’è dubbio che la forza delle polizze vendute online è e sarà:

1. – il brand della Compagnia di appartenenza, quindi il brand del sito;
2. Il grado di fiducia insito nel prodotto;
3. Il grado di soddisfazione del cliente verso il prodotto;
4. Il grado di sicurezza nel pagamento del prodotto dentro il sito;

---

<sup>6</sup> Il grado di leva operativa indica l’incidenza della variazione del fatturato sul reddito operativo. Più bassa è la leva operativa, minore sarà l’effetto di un incremento/decremento dei ricavi sul risultato operativo.

<sup>7</sup> G. Giudici, (2003), *I canali della distribuzione assicurativa: l’evoluzione delle reti commerciali tradizionali e l’affermazione dei canali innovativi*, Franco Angeli, pag 183

5. La pronta liquidazione del danno legato all'acquisto di quel dato prodotto;

6. Il prezzo del prodotto.

### *2.1 Dall'agente assicurativo alla vendita diretta: l'evoluzione dei canali distributivi fino alle assicurazioni online*

Ai fini di questo lavoro, sembra utile ripercorrere brevemente le tappe che hanno portato all'affermazione del canale online, ricordando che, nel 1981, l'unica fonte di distribuzione dei prodotti assicurativi, in Italia, era rappresentata dal canale agenziale che si occupava di vendita diretta.

Sul mercato, non si erano ancora affacciati i *broker* o, quanto meno, si trattava di figure sconosciute o operanti in alcune nicchie di mercato (ad esempio, nel comparto dei prodotti tecnologici o dei rischi industriali).

In generale, non si usufruiva ancora dei canali telefonici, né tantomeno di Internet, sia per la tecnologia allora esistente, sia perché i prodotti non avevano ancora raggiunto quel grado di standardizzazione e semplificazione tali da renderli disponibili attraverso queste reti dirette.

Non si registrava ancora neanche la concorrenza degli Istituti bancari, delle “bancassicurazioni” o della Posta (specialmente nell’area “Vita”).

La recessione mondiale iniziata nel 1993 costrinse molte Compagnie a fare i conti con gli sprechi, con gli esuberi del personale, con le maxi retribuzioni e molto altro ancora.

Arrivarono così ‘i tagli e le riorganizzazioni del personale, i ridimensionamenti delle retribuzioni attraverso azioni di riforma più o meno concertate (dopo duri e drammatici scontri) con i sindacati, la revisione del contratto con gli Agenti nel 1994 e, più tardi, in sequenza, le Compagnie provvidero a rivedere i termini dei mandati, soprattutto sotto l’aspetto provvigionale.’<sup>8</sup>

Fino al 1996, insomma, il mercato delle assicurazioni subì una vera e propria rivoluzione che ne cambiò radicalmente la struttura e le modalità di distribuzione.

I dati statistici riferiti al periodo 1993-’96 confermano queste tendenze; l’area Vita è quella in cui si registrano i cambiamenti più evidenti: analizzando nello specifico la distribuzione delle polizze, si nota che:

---

<sup>8</sup> G. Giudici, (2003), *I canali della distribuzione assicurativa: l’evoluzione delle reti commerciali tradizionali e l’affermazione dei canali innovativi*, Franco Angeli, pag 16

1. 'alla fine del 1993, la quota di mercato detenuta dagli Agenti scende sotto il 60%, ma la concorrenza non arriva dagli sportelli bancari, bensì dalla vendita diretta e dai promotori finanziari;
2. tra il 1995 e il 1997 si assiste ad una decisa entrata delle banche sul mercato distributivo delle polizze "Vita": [...] le banche delegano solo una parte dell'offerta dei propri prodotti "Vita" alle SIM e ai promotori finanziari, mentre preferiscono allestire, all'interno delle proprie agenzie e filiali, o collateralmente a tali, stabili punti di vendita e consulenza per la distribuzione di queste polizze.

Infatti, nel 1996 la quota di mercato "Vita" delle banche sale al 25%, mentre quella delle SIM+promotori finanziari scende al 15%, con il canale agenziale che resiste.

Un anno dopo, nel 1997, la svolta: gli sportelli bancari, includendo il fenomeno della "bancassicurazione", raccolgono il 33% dell'intera distribuzione "Vita".<sup>9</sup>

Il 1997 si rivela un anno decisivo per la distribuzione dei prodotti assicurativi in Italia, perché compare la bancassicurazione (già da tempo diffusa in Francia), percepita inizialmente come una minaccia da parte delle compagnie assicurative. Essa rappresenta, in realtà, un entrante atipico, in quanto non si rivolge all'intero mercato, ma solo

---

<sup>9</sup> Ibidem, pag 21

ai correntisti della banca; dunque, la concorrenza non si gioca tanto con gli altri canali di vendita, quanto con i prodotti finanziari offerti dalla banca e, perciò, la vera minaccia per i canali tradizionali è rappresentata piuttosto “dai nuovi entranti che giocano a tutto campo” (G. Giudici, 2003): la Posta, la cui capillarità supera quella di qualsiasi rete tradizionale, oppure Internet.

Per quanto riguarda il canale telefonico, poi, esso ‘è considerato uno dei canali innovativi per eccellenza nel contesto distributivo assicurativo nazionale: fa la sua prima comparsa nella metà degli anni ’90, per la precisione nel 1994.

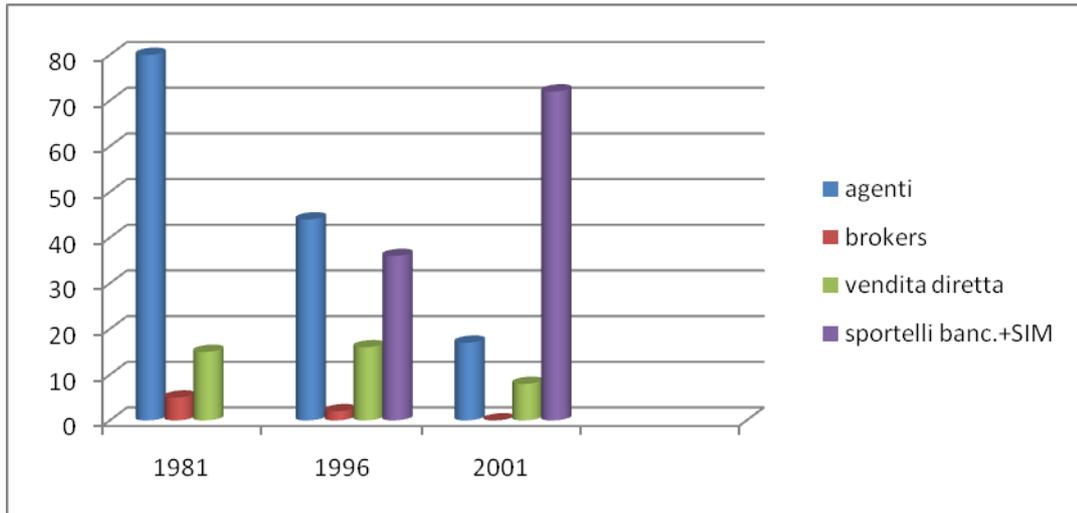
Nel 2003, ormai, erano diverse le compagnie telefoniche autorizzate ad operare sul mercato nazionale, ma la distribuzione telefonica era praticamente caratterizzata da cinque grandi compagnie che, di fatto, alla fine del 1998, costituivano interamente questo settore distributivo.

Le cinque compagnie telefoniche, autorizzate dall’ISVAP, che alla fine del 1998 rappresentavano statisticamente tutta la raccolta della distribuzione assicurativa telefonica nazionale erano: Genertel, Lloyd 1885, Linear, Royal Insurance, Zuritel. [...] Dopo l’assicurazione telefonica negli anni ’90, affermatasi, pressoché unicamente nel Ramo Auto, le compagnie, per quanto concerne il settore distributivo

della vendita diretta, puntano sulle potenzialità del canale online, senz'altro più flessibile e completo del telefonico.'

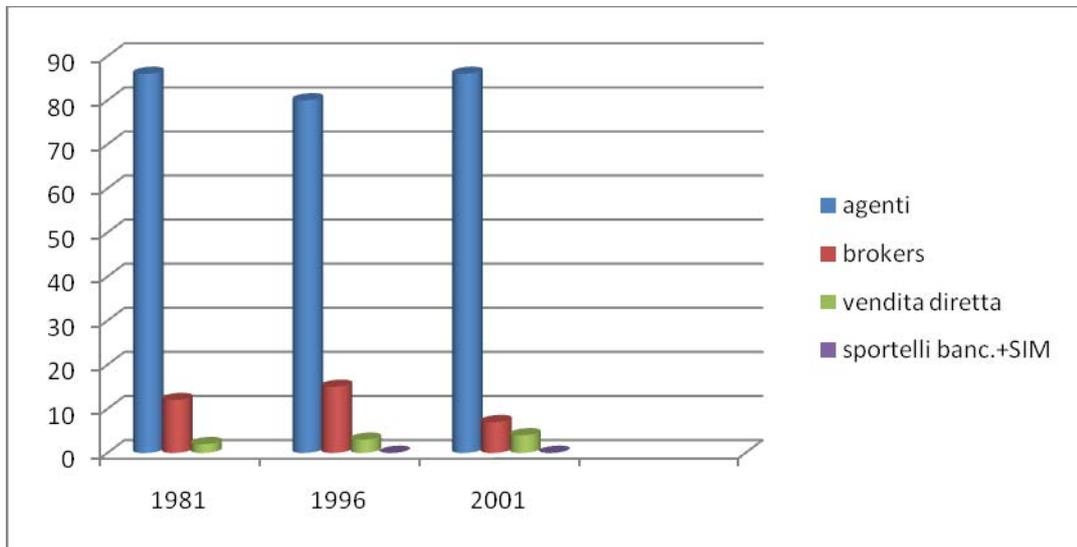
Le compagnie si sono interrogate ben presto sulle possibili strategie da adottare in Rete e la scelta si è concentrata tra il conflitto e la collaborazione; il primo si è rivelato col tempo sconsigliabile, in quanto è impossibile arrestare il progresso, mentre è più utile volgere il nuovo strumento a proprio vantaggio, cercando di adattarlo alla propria realtà di business col fine di migliorare i rapporti con la clientela.

Secondo Andrea Corsini (responsabile marketing di SIA) “non v'è dubbio che i nuovi canali distributivi ricevono un sostanziale impulso dall'evoluzione tecnologica, che rende possibile effettuare collegamenti, interconnessioni e controlli sulle operazioni effettuate in periferia, permettendo un dialogo fra ambienti tecnologicamente molto diversi fra loro con relativa facilità. Grazie alla disponibilità di prodotti standard, che agevolano questo dialogo a costi contenuti.”



Fonte: G. Giudici, (2003), *I canali della distribuzione assicurativa: l'evoluzione delle reti commerciali tradizionali e l'affermazione dei canali innovativi*, Franco Angeli, pag 15

Fig. 2.1- Il peso dei canali nel Vita, in Italia, negli ultimi 20 anni



Fonte: G. Giudici, (2003), *I canali della distribuzione assicurativa: l'evoluzione delle reti commerciali tradizionali e l'affermazione dei canali innovativi*, Franco Angeli, pag 15

Fig. 2.2- Il peso dei canali nei Danni, in Italia, negli ultimi 20 anni

In conclusione, c'è stato un profondo mutamento dei modelli distributivi delle assicurazioni In Italia, dagli anni Ottanta ad oggi; la figura che ha subito la maggiore trasformazione è stata certamente quella dell'agente, scalzata, come si è visto, dagli sportelli bancari, dall'impatto dell'information technology, dell'e-business, del *trade* online e dall'avvento di nuovi profili professionali dediti soprattutto alla vendita di prodotti finanziari e assicurativi innovativi.<sup>10</sup>

Il 2008 ha confermato, per il terzo anno consecutivo, una contrazione della raccolta intermediata dagli sportelli bancari nei rami vita.

I premi raccolti dagli agenti e dalla vendita diretta sono sostanzialmente stabili, mentre quelli raccolti dai promotori risultano in crescita rispetto al 2007.

---

<sup>10</sup> La forza dell'agente si è mantenuta comunque intatta nei Rami Danni, seppure In Italia si assista ancora a un fenomeno diffuso di non assicurazione (ossia di auto-assicurazione) e/o di sotto-assicurazione in questi Rami.

RAMI	AGENTI	BROKER (*)	SPORTELLI BANCARI (**)	PROMOTORI FINANZIARI/ SIM	AGENZIE IN ECONOMIA	ALTRE FORME DI VENDITA DIRETTA			TOTALE
						VENDITA TELEFONICA	INTERNET	ALTRO	
R.C. Autoveicoli terrestri	90,7	2,2	1,2	-	1,2	2,9	1,9	-	100,0
Corpi di veicoli terrestri	87,0	4,8	1,5	-	2,7	2,3	1,6	-	100,0
<b>Totale Auto</b>	<b>90,1</b>	<b>2,6</b>	<b>1,3</b>	<b>-</b>	<b>1,4</b>	<b>2,8</b>	<b>1,8</b>	<b>-</b>	<b>100,0</b>
Infortunati	82,9	7,3	3,2	0,8	4,2	0,6	0,5	0,6	100,0
Malattia	60,1	19,0	6,1	0,9	11,4	0,1	0,1	2,3	100,0
Corpi di veicoli ferroviari	46,9	9,4	-	-	43,7	-	-	-	100,0
Corpi di veicoli aerei	46,9	41,9	-	0,1	11,1	-	-	-	100,0
Corpi di veicoli marittimi	20,6	75,1	0,1	-	4,1	-	-	0,1	100,0
Merci trasportate	45,6	47,2	-	-	5,8	0,1	0,1	1,2	100,0
Incendio ed elementi nat.	79,0	11,7	4,9	0,1	4,2	-	0,1	-	100,0
Altri danni ai beni	79,4	14,9	1,5	0,1	3,9	-	0,1	0,2	100,0
R.C. Aeromobili	36,9	45,3	-	-	17,8	-	-	-	100,0
R.C. Veicoli marittimi	91,0	5,5	0,2	-	2,1	0,5	0,7	-	100,0
R.C. Generale	83,0	11,4	0,9	0,1	4,6	-	-	0,1	100,0
Credito	75,7	16,2	0,8	-	7,3	-	-	-	100,0
Cauzione	82,2	11,8	0,4	-	5,5	-	-	0,1	100,0
Perdite pecuniarie	62,1	10,7	15,3	-	4,5	0,2	0,3	6,9	100,0
Tutela legale	88,1	4,6	2,1	-	1,4	2,4	1,1	0,3	100,0
Assistenza	81,2	4,1	3,0	0,3	2,6	3,4	2,2	3,2	100,0
<b>Totale Non Auto</b>	<b>75,9</b>	<b>13,9</b>	<b>3,2</b>	<b>0,3</b>	<b>5,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale rami danni</b>	<b>83,9</b>	<b>7,6</b>	<b>2,1</b>	<b>0,1</b>	<b>3,1</b>	<b>1,7</b>	<b>1,1</b>	<b>0,4</b>	<b>100,0</b>

(\*) L'incidenza dei broker nei vari anni non tiene conto di una quota di premi (stimata nel 2008 in 20 punti percentuali) originati da questo canale ma presentati alle agenzie e non direttamente alle imprese.

(\*\*) Il dato di questo canale tiene conto anche dei premi intermediati dagli sportelli postali.

Fonte: L'assicurazione italiana 2007/2008, ANIA

Fig. 2.3- Composizione % del mercato danni per canale distributivo e ramo - anno 2008

Il canale agenziale, la principale forma di intermediazione del comparto danni, registra una lieve riduzione così come la vendita diretta<sup>11</sup>; nel ramo danni, infatti, gli agenti hanno registrato, per la prima volta in cinque anni, un calo dell'1,2%.

‘Dopo anni di forte espansione, per il secondo anno consecutivo, la vendita diretta registra una contrazione della raccolta premi (-2,8%); oltre al calo osservato nelle agenzie in economia, su tale risultato incide la contrazione del canale internet e telefonico che ha registrato, nel 2008, una diminuzione dell'1,1%. Negli ultimi cinque anni, comunque, il canale diretto ha registrato mediamente una variazione positiva di quasi il 3%, con una quota di mercato che è rimasta superiore al 6%.’<sup>12</sup>

In conclusione, i fattori che, a partire dalla metà degli anni '90, hanno inciso sull'assetto distributivo sono i seguenti:

1. modifiche di tipo normativo a livello nazionale e comunitario;
2. la tendenza, comune a quasi tutti i settori, verso l'internazionalizzazione e il fenomeno della globalizzazione dei mercati e dei bisogni;
3. il mutato comportamento del cliente assicurativo che, come si vedrà più in seguito, è diventato più attento e sensibile, anche grazie alla

---

<sup>11</sup> L'assicurazione italiana 2008/2009, ANIA, 2009

<sup>12</sup> Ibidem

maggiore istruzione e alla possibilità di ottenere facilmente un'enorme mole di informazioni;

4. una sorta di rivoluzione nella distribuzione dei prodotti assicurativi in seguito all'entrata di nuovi operatori;
5. il lancio sul mercato di nuovi prodotti di tipo assicurativo-finanziario sia nel Ramo Vita che in quello Danni e la tendenza alla standardizzazione degli stessi;
6. l'effetto dei progressi delle ICT sulle attività assicurative;
7. il mutamento della relazione Compagnia – Canale distributivo – Cliente;
8. la trasformazione della struttura patrimoniale e della composizione dell'azionariato delle compagnie di assicurazione, oltre che della loro organizzazione del lavoro.

Queste trasformazioni hanno avuto delle forti conseguenze sulla raccolta premi delle compagnie per ogni canale distributivo, tranne nei Rami Danni in cui gli agenti esercitano tutt'ora un ruolo primario e quasi monopolista.

Seppur a tassi di crescita diversi nei vari comparti, l'andamento della raccolta premi si è mantenuto positivo, recuperando il ritardo accumulato rispetto ad altri Paesi occidentali; tuttavia, l'Italia è ancora in consistente ritardo sia nel settore vita (nonostante la recente

crescita), sia nel settore danni, risultando oggi al quarto posto in Europa e al sesto nel mondo per raccolta premi.

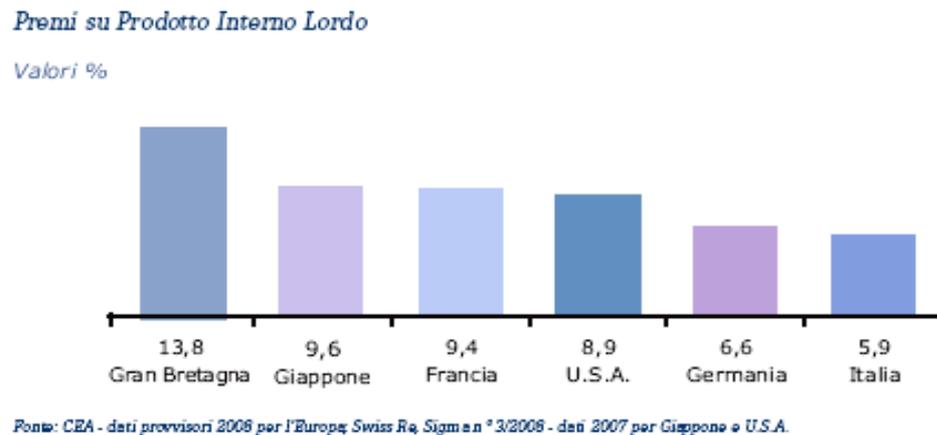


Fig. 2.4- Premi/PIL per Paese, 2008

## 2.2 Analisi del mercato globale e locale

Nonostante i notevoli vantaggi sia per i clienti sia per le compagnie, il settore assicurativo ha iniziato a occuparsi di Internet con un certo ritardo.

Secondo i consulenti Kpmg, le ragioni di ciò sono le seguenti:

- ‘si teme che il maggior impiego di Internet possa costringere le compagnie a basare la competizione sempre più sul prezzo con successiva difficoltà a mantenere i margini;

- è percepita la mancanza di sistemi di sicurezza sia per le transazioni che per la certificazione della controparte;
- i sistemi e le infrastrutture tecnologiche esistenti non consentono di applicare soluzioni evolute di commercio elettronico.<sup>13</sup>

Inoltre, secondo una ricerca condotta negli Usa, le finalità per le quali le compagnie, oggi, utilizzano Internet sono distribuite come nel grafico in figura 2.5.

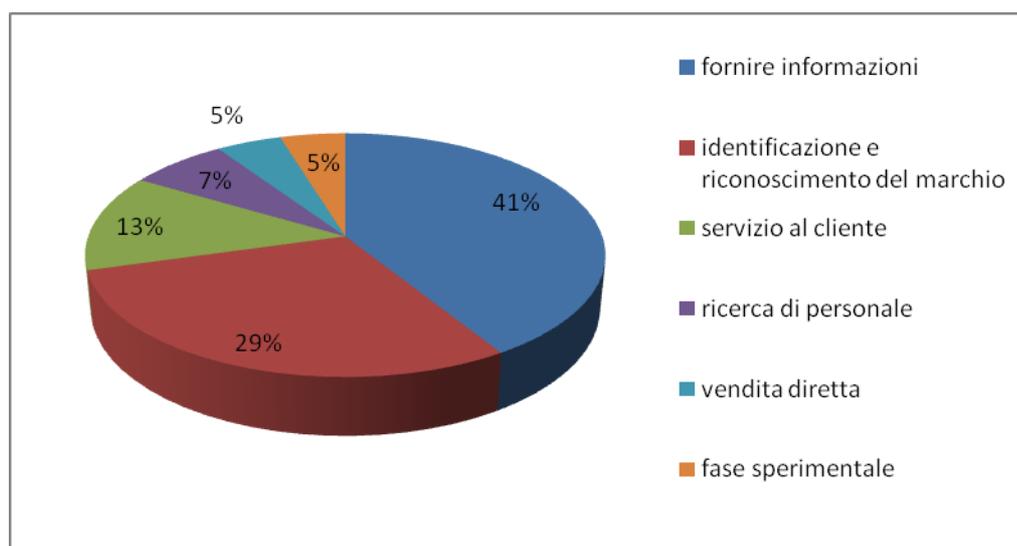
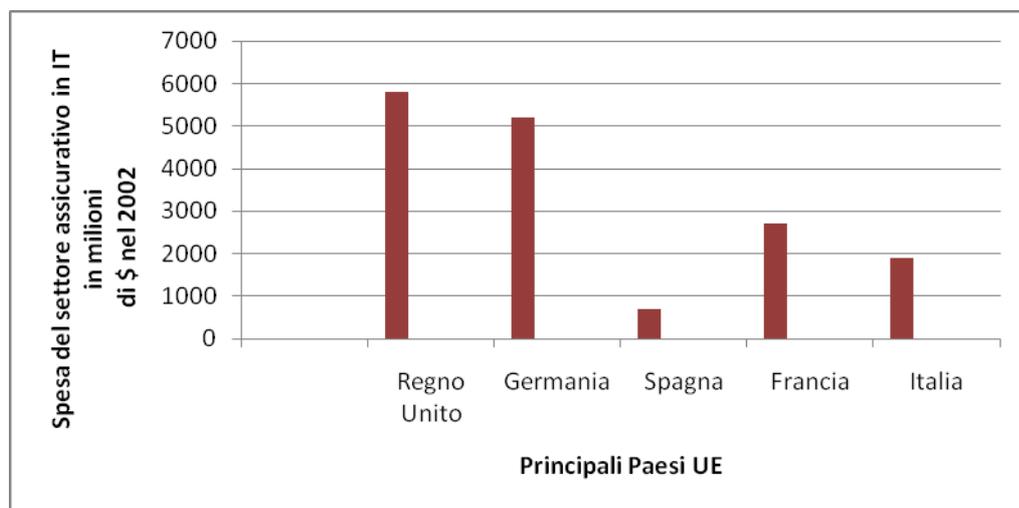


Fig. 2.5 – Impiego di Internet da parte delle compagnie assicurative

Dando uno sguardo anche all'ammontare degli investimenti in *e-technology* da parte delle compagnie operanti nei principali Paesi UE, si riscontra che, solo nel 2002, siano stati spesi circa 2000 milioni di

<sup>13</sup> <http://www.club-cmmc.it/lettura/assicurazioniinritardo.htm>

dollari e che il dato è cresciuto, per l'Italia, di ben dieci punti percentuali nei 3 anni successivi (il risultato non è tuttavia ottimistico, in quanto il nostro Paese ha una crescita più lenta rispetto alla Spagna e non è in grado di pareggiare, nemmeno prospetticamente, i Paesi assicurativi europei più avanzati, come la Gran Bretagna, la Germania e la Francia).

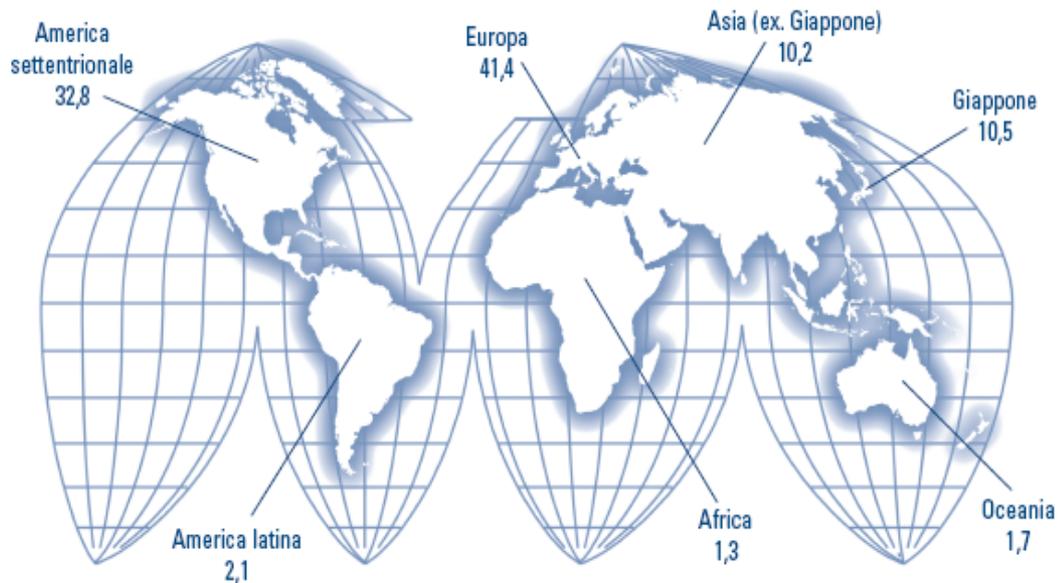


Fonte: G. Giudici, (2003), *I canali della distribuzione assicurativa: l'evoluzione delle reti commerciali tradizionali e l'affermazione dei canali innovativi*, Franco Angeli, pag 186

Fig. 2.6 – La spesa IT delle compagnie di assicurazioni europee nel 2002

Gli USA rappresentano il mercato di riferimento per le compagnie dirette; nel 2007, infatti, il Paese ha visto stipulare circa 2,15 milioni di polizze RCAuto online, un valore in crescita del 37% rispetto all'anno precedente. Nel mercato europeo, invece, leader è la Gran Bretagna dove ben l'80% della popolazione ha stipulato polizze RCAuto online, contro il solo 6% dell'Italia.

Tuttavia, il nostro Paese registra un tasso di fidelizzazione molto alto ( solo il 7% degli assicurati cambia società assicuratrice ogni anno, valore piuttosto basso, se confrontato con il rispettivo in UK dove si registra una media pari al 30%).



Fonte: Swiss Re – SIGMA

Fig. 2.7 - Quote % del mercato mondiale di assicurazione diretta nel 2007

‘Questo evidenzia chiaramente come, in Italia, il settore sia ancora molto "ingessato" e necessita, dunque, di investimenti e politiche mirate da parte delle società assicuratrici, sia online che tradizionali, per rendere più aperto e dinamico il mercato complessivo, a favore di una maggiore concorrenza fra tutti gli operatori.’<sup>14</sup>

‘L'Italia è all'inizio di un processo di disintermediazione dei canali di vendita tradizionali nei servizi, come dimostra la forte crescita dei

<sup>14</sup> <http://www.uiga.it/stampa.asp?articolo=1165>

conti bancari online che hanno superato in Italia le 10 milioni di unità” - afferma Roberto Liscia, Presidente di Netcomm - Consorzio del Commercio Elettronico Italiano – “Nel settore assicurativo, questo processo sembra essere solo all'inizio, nonostante sia partito da tempo. Il ritardo culturale che il nostro Paese dimostra verso l'online si traduce in una forte penalizzazione dei cittadini italiani che, a differenza di quelli europei, non sfruttano appieno le potenzialità del Web per ottenere prezzi più convenienti comparando le tariffe.

Non si spiegherebbe diversamente il divario incredibile rispetto a Paesi più tecnologicamente evoluti. La situazione sembra evolvere in positivo anche grazie all'azione legislativa che negli ultimi anni ha promosso una forte spinta verso la trasparenza e l'aumento della concorrenza nel mercato assicurativo. Gli Italiani devono poter confrontare le tariffe assicurative online e devono poter cambiare compagnia senza vincoli di eccessiva durata. Solo in questo modo potremo davvero sfruttare al meglio i vantaggi della Rete in termini di maggiore trasparenza e di più ampi margini di risparmio per i bilanci familiari pesantemente compromessi dalla crisi in atto. Crediamo, infine, che il Web possa dimostrarsi un valido alleato anche per sviluppare il ramo danni che in Italia è ancora decisamente arretrato.”

### 2.2.1 Scenario competitivo italiano

Per quanto concerne lo scenario competitivo italiano, il settore presenta, nell'online, una forte concentrazione nelle mani di pochi player internazionali, e grandi potenzialità di sviluppo. Nonostante la fase di stasi del 2007, il mercato è tornato a crescere nel 2008, superando la soglia del milione di polizze stipulate. Il settore rimane soprattutto focalizzato sulla vendita di polizze RCAuto (circa il 98% per le compagnie dirette), sebbene siano già stati lanciati, da molto tempo, altri prodotti assicurativi che garantiscono un maggior margine (polizze famiglia, abitazione, infortuni e viaggi, etc.) e, di recente, anche nuove tipologie di prodotti, come le assicurazioni vita; parallelamente, vengono offerte anche nuove formule per i prodotti più tradizionali e standardizzati proprio come l'RCAuto (un esempio è la polizza "*pay as you drive*" di Linear).

‘Il valore medio dell'ordine, dopo anni in cui era stazionario, scende da un premio medio di €444 del 2007 ad un importo di €432 nel 2008. Questo dato è sintomatico di quanto le compagnie stiano cercando di ampliare il mercato online agendo sulla leva del prezzo, che rimane ancora il principale driver di scelta per l'utente.

Un fenomeno importante da sottolineare è l'aumento del tasso di rinnovo delle polizze del canale online che si sta portando sempre più

vicino al valore medio del canale tradizionale. Il 51% delle polizze stipulate online viene pagato attraverso carta di credito, valore in diminuzione rispetto al 63% registrato nel 2007; il transato rimanente viene pagato prevalentemente attraverso bonifico bancario, oppure tramite altri sistemi di pagamento quali, ad esempio, il vaglia postale.’<sup>15</sup> “Il comparto fa registrare sia alcuni ingressi importanti, come Quixa del gruppo AXA e ConTe di Admiral, a testimonianza di un rinnovato fermento al suo interno” ha commentato Alessandro Perego, Responsabile scientifico dell'Osservatorio B2C Netcomm - School of Management del Politecnico di Milano. “Quasi tutte le principali compagnie assicurative hanno investito in due direzioni. Da un lato, nel miglioramento dell'usabilità dei siti web, sia nei contenuti presentati sia, soprattutto, nelle funzionalità del preventivatore attraverso percorsi personalizzati per classi di utenti, l'introduzione di nuovi strumenti di supporto, il rifacimento delle interfacce grafiche e l'integrazione con il database della motorizzazione per snellire le operazioni di inserimento. Dall'altro, nel miglioramento dei processi di interazione con il cliente nell'ottica di rafforzamento della fiducia e della sensibilizzazione dei consumatori verso il canale online.” A confermare la rilevanza del ruolo del preventivatore online è il progetto del “Preventivatore unico RCAuto” lanciato sui siti internet

---

<sup>15</sup> Ibidem

dell'ISVAP e del Ministero dello Sviluppo Economico (si rimanda ad un approfondimento nell'apposita scheda). Le assicurazioni via Internet, in conclusione, sottraggono ogni anno un'importante quota di mercato a quelle vendute in agenzia.

***Preventivatore Unico R.C. Auto (Art. 136 Cap)  
Attuazione del Progetto***

*'Dalla metà del mese di giugno 2009 è disponibile online sui siti internet dell'ISVAP e del Ministero dello Sviluppo Economico il Preventivatore Unico r.c. auto. Finalità del Preventivatore è quella di fornire al consumatore, attraverso una sola interrogazione, i preventivi r.c. auto di tutte le imprese, con un rilevante risparmio in termini di tempo necessario per effettuare il confronto tra diverse offerte. Peraltro, l'ISVAP ha assegnato la massima priorità al criterio dell'agevole utilizzo del Preventivatore da parte degli utenti, stabilendo che:*

*a) il sistema deve fornire i preventivi dei premi r.c. auto – relativi a nuovi affari*

*e senza tener conto di eventuali sconti commerciali (che devono essere richiesti direttamente alle imprese) – sulla base di tutti i principali parametri tariffari comunicati dalle imprese stesse, ma la loro valorizzazione da*

*parte dell'utente è facoltativa. Il servizio di preventivazione avvisa che il numero dei preventivi ottenibili dipende dal numero dei campi compilati;*

*b) ai principali parametri di tariffazione sono stati assegnati valori fissi: il Preventivatore fornisce esclusivamente preventivi nella formula tariffaria "Bonus Malus", avente maggiore diffusione e il massimale di riferimento è stato individuato nel valore minimo obbligatorio "ex lege".*

*L'utente è avvisato tramite apposita informativa che, utilizzando i sistemi di preventivazione disponibili sui siti internet delle singole imprese, potrà ottenere anche preventivi con formule tariffarie diverse, ad esempio con franchigia fissa e assoluta oppure con bonus malus con franchigia, nonché stipulare contratti r.c. auto con massimali più elevati o con clausole di risarcimento dei danni in forma specifica (che consentono riduzioni di premio se si sceglie di riparare il veicolo presso autoriparatori convenzionati con l'assicuratore).*

*Inoltre, l'utente è avvisato che – rivolgendosi alla direzione dell'impresa o ai suoi intermediari – potrà verificare la possibilità di ottenere sconti sui premi ottenuti con il Preventivatore.*

*È fondamentale perciò sottolineare, che il numero dei preventivi ottenuti dipenderà direttamente dal numero delle informazioni fornite dall'utente sul proprio profilo di rischio (ad esempio: dati anagrafici del proprietario del veicolo e del conducente, del nucleo familiare, tipo di utilizzo e dati tecnici del veicolo).*

*Nella prima fase di operatività il servizio di preventivazione è riservato alle autovetture, ai ciclomotori e ai motocicli. L'estensione alle altre tipologie di veicoli avverrà successivamente.*

*Il Preventivatore assembla le risposte ricevute e predispone un elenco con l'indicazione del nominativo di ciascuna impresa, della data di scadenza della tariffa e del relativo premio r.c. auto. I preventivi sono ordinati in ordine crescente di premio.*

*In questa fase iniziale, le risposte del Preventivatore sono fornite all'utenza con una e-mail, da inviarsi all'indirizzo indicato dall'utente entro un breve arco di tempo.*

*Nella sezione informativa del sito, il Preventivatore è descritto come strumento di "orientamento" dei consumatori – per agevolare il confronto dei prezzi tramite i preventivi r.c. auto di tutte le imprese del settore – e non come strumento di acquisto delle polizze r.c. auto. Viene anche precisato: i) che i preventivi ottenuti sono vincolanti per le imprese per almeno 60 giorni dalla loro emissione, salvo il caso di cambiamento della tariffa dei premi r.c. auto; ii) che nella fase di acquisto della polizza, si ha diritto di ricevere dall'impresa o dai suoi intermediari la nota informativa per il contraente e le condizioni di contratto, disponibili per l'assicurazione r.c. auto anche sui siti internet delle imprese e nei rispettivi punti vendita.*

*Data la finalità di primo orientamento svolta dal Preventivatore, per valutare un'offerta più completa è infatti opportuno approfondire la ricerca consultando direttamente i singoli motori di preventivazione delle imprese. Infatti le semplificazioni gestionali che si sono rese necessarie per agevolare il funzionamento del Preventivatore non hanno consentito di inserire alcuni fattori di personalizzazione di maggiore dettaglio da cui possono dipendere*

### 2.2.2 I maggiori player in Italia

Ad oggi, in Italia, il 97% del mercato online è in mano a cinque colossi del settore: Zurich Connect, Linear, Genialloyd, Direct Line e Genertel.

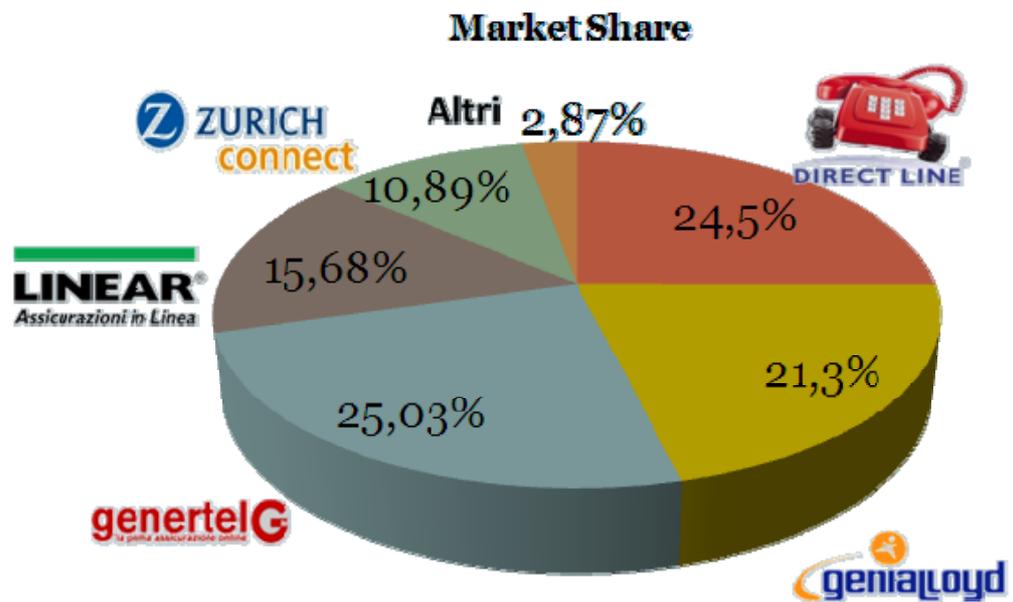


Fig. 2.8 – Quota di mercato dei cinque maggiori player italiani nel mercato delle assicurazioni online

Seguono poi, con quote decisamente marginali rispetto ai cinque player, ConTe, Dialogo, Europ Assistance, Quixa (che però segnano tassi di crescita elevati) e i broker 6sicuro e Brokeronline.



"E' dal 2000 che forniamo agli italiani la possibilità di comparare online le tariffe assicurative auto" - dichiara Nicola Girelli, a.d. di [www.6sicuro.it](http://www.6sicuro.it) - "Internet si conferma infatti sempre più come una piazza in cui, oltre al raffronto delle tariffe , aumenta la confidenza verso l'acquisto con una sostanziale fiducia verso chi nel tempo ha saputo garantire trasparenza e sicurezza. Un apprezzamento che ci viene infatti riconosciuto dai nostri utenti: il 97% trova utile il nostro sito e il 74% considera molto competitiva la tariffa della polizza individuata".

**SICURO**  
Assicurarsi al meglio

Area riservata Mio 6Sicuro  
Accedi per recuperare o acquistare il tuo preventivo, controllare lo stato delle tue polizze e rinnovarle.

Hai perso la password?  
Login   Accedi

CHI SIAMO | SERVE AIUTO? | SERVIZI UTILI | PREVENTIVI | MIO 6SICURO

### Perchè Scegliere 6sicuro

6sicuro è un broker assicurativo online che compara e vende senza alcun costo aggiuntivo le polizze RC Auto e moto delle principali compagnie italiane per aiutarti a trovare le più convenienti! Confronta le polizze di compagnie tradizionali e telefoniche e risparmi fino al 50%. [Dettagli](#)

#### Trova la polizza più conveniente per te

Non sei proprietario del veicolo? [Fai il tuo preventivo in 3 minuti!](#)

Inserisci i dati nei campi sottostanti e calcola il tuo preventivo!

Preventivo Auto  Preventivo Moto

Veicolo:  Alimentazione:  Data immatricolazione:

[Altri Prodotti](#) [Informativa precontrattuale \(7a\)](#)

Ecco un esempio dei risultati che ti verranno proposti da 6sicuro

RCA	TORO	ZURICH	ZURICH connect	AVIVA	AURORA
Premio	€ 300	€ 315	€ 346	€ 422	€ 437
Massimale	€ 3.000.000	€ 3.000.000	€ 3.000.000	€ 3.000.000	€ 3.000.000
Modalità di pagamento	<input type="checkbox"/>				

RCA + Incendio Furto:  ZURICH connect  AVIVA  AURORA  AVIVA  DIALOGO

**Preventivo Telefonico**



Chiama subito il numero verde:  
**Numero Verde**  
**800 00 77 66**

dal lunedì al venerdì dalle 9:00 alle 20:00

**Scorciatoie preventivo**  
Hai già salvato un preventivo? Senza reinserire i tuoi dati:  
[Recupera il preventivo](#)  
[Acquista il preventivo](#)

**6sicuro con Emergency**  
Acquistare o rinnovare una polizza con 6sicuro significa offrire un contributo concreto a Emergency.  
[Scopri tutti dettagli](#)

**6sicuro**  
6sicuro è il servizio di comparazione e acquisto di assicurazioni online che ti offre la

Internet | MyViale

Fig. 2.9 – Il sito web del broker 6sicuro compara automaticamente le polizze di compagnie tradizionali e telefoniche consentendo all’utente di risparmiare fino al 50%.

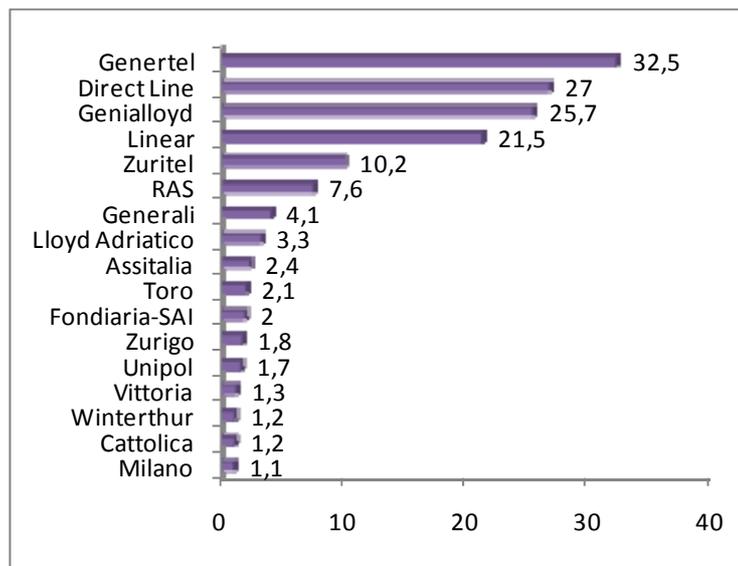


Fig. 2.10- Mercato delle assicurazioni in Italia, per numero visite sul sito web, 2007.

Fonte: <http://www.directline.it>

Nella figura 2.10 si riportano, inoltre, le quote di mercato di tutte le compagnie assicurative per numero di visite sul proprio sito web. Ai primi cinque posti, si classificano proprio gli operatori leader sul mercato dell'online.



Genertel è la prima compagnia in Italia nell'assicurazione online, con una quota pari ad un quarto del mercato (773 mila contratti). Dispone di un "Servizio Assistenza Clienti" che gestisce giornalmente oltre 20mila contatti con la clientela.

Fa parte del Gruppo Generali, ha sede a Trieste, ed è stata, nel 1996, la prima società a proporre polizze anche su Internet. E' sempre stata caratterizzata da un forte spirito d'innovazione e, a parte i prodotti relativi all'assicurazione di auto e moto, propone una gamma di prodotti modulari e adatti a tutte le esigenze assicurative legate alla casa, alla vita familiare e ai viaggi.

Analizziamo nello specifico i fattori che ne hanno decretato il successo:

- Diversificazione del portafoglio in rami diversi dell'RCAuto;

- Offerta di prodotti innovativi (es. Genertel Donna, l'assicurazione riservata alle “automobiliste” e Genertel Slow Cost, destinata ai guidatori più parsimoniosi);
- Sviluppo di partnership con istituti bancari, tra cui il Gruppo Credito Valtellinese e Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna;
- canali di distribuzione non tradizionali (Telepass, ING Direct).

‘Da segnalare la “formula mutuo”, un contratto pensato espressamente per tutti i privati che abbiano bisogno di un mutuo per la casa e a cui la banca di riferimento chieda una copertura assicurativa contro i rischi di incendio e danni all’immobile.

Dal sito web di Genertel è possibile richiedere un preventivo online fornendo all’azienda i propri dati personali; il riscontro arriva nel giro di pochi minuti, è gratuito e non vincolante.

La società mette a disposizione dei clienti un numero verde. Genertel presenta sul proprio sito online anche una serie di promozioni specifiche.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> <http://www.assicurazioni-on-line.me/genertel/>

Home | Vai a [generetel/life](#) | [Recupera un preventivo >](#) | [Accesso clienti >](#)

**genertel.it**  
la prima assicurazione online

Servizio Assistenza Clienti: **800 20 20 20**  
Servizio Assistenza Sinistri: **800 20 20 40**  
Sempre aperti dal lunedì al sabato dalle 8 alle 20

[Servizio Clienti](#)  
[Assistenza Sinistri](#)  
[Denuncia online](#)

**100% GENERALI GROUP**

**Prodotti** | Assistenza | Partner | Chi siamo

Home > Prodotti > Assicurazioni Moto

**Assicurazione Moto** [Fai un preventivo](#)

**Scegli la nostra assicurazione moto per gli amanti delle due ruote: conveniente, veloce, affidabile**

**Convenienza**  
Puoi **risparmiare fino al 50% sulla tua assicurazione moto**. In più, passando a Genertel, puoi **ottenere la stessa classe dell'auto assicurata con Genertel anche sulla tua nuova polizza moto**. Scopri la gamma di polizze su misure disegnata per rispondere alle esigenze dei motociclisti: [Moto Classic](#), [Moto in Viaggio](#) e [Scooter](#).

**Garanzie**

- Responsabilità civile
- Proteggere la tua moto
- Assicurare il conducente
- Assistenza stradale e legale
- Proteggerti dagli imprevisti

[Scopri di più >](#)

**Facilità**  
Con le polizze moto Genertel hai sempre a disposizione il **Servizio Assistenza Clienti** dal lunedì al sabato dalle 8 alle 20 al numero verde 800 20 20 20. Inoltre, sempre attivi: il **Servizio Guida Subito** con SMS di conferma dell'acquisto della tua polizza, copertura immediata via email o fax per circolare da subito e contratto comodamente a casa via posta; il **Servizio Memo** via telefono, email, sms e posta per le scadenze delle tue polizze.

**Servizio**  
Se durante l'inverno non usi la moto, con la formula **Stop&Go** gratuitamente puoi **sospendere** la tua assicurazione moto e **riattivarla** con l'arrivo della bella stagione; sospensione e riattivazione possono essere effettuate in modo semplice e veloce anche online.

**Affidabilità**  
Genertel, la prima assicurazione on line, è **100% Gruppo Generali**. Inoltre, per la tua massima tranquillità, con la formula "**Soddisfatto o Rimborsato**" puoi esercitare il diritto di ripensamento entro 14 giorni dalla data di ricezione dei documenti assicurativi.

**sconto fino al 10% sull'RC**  
entro il 31/10/2009

**Falso o Vero?**  
Le assicurazioni on line convengono davvero?  
Mi danno l'assistenza di cui ho bisogno?  
Perderò i vantaggi che ho adesso?

**Assistenza**  
Come faccio per sospendere la polizza?  
Come riattivo la polizza?  
Come richiedo il soccorso stradale?  
Come denuncio un sinistro?

**Documentazione**  
[Nota informativa >](#)

Fig. 2.11- La piattaforma web di Genertel



Direct Line è la seconda compagnia per quota di mercato. Fa parte del Gruppo Royal Bank of Scotland, il secondo gruppo bancario in Europa e il quinto nel mondo (conta circa 21 milioni di polizze e oltre 19 mila dipendenti nel mondo). E' nata nel 1985 ed è stata la prima compagnia per vendita diretta di polizze assicurative al telefono e su Internet, nel Regno Unito. Ha sede oltre che in Gran Bretagna e Italia, anche in Spagna e Germania.

Ciò che la contraddistingue è il fatto di essere l'unica compagnia diretta, in Italia, a non essere emanazione di una compagnia tradizionale.

'Direct Line, dopo poco più di due anni dal lancio, vanta una elevata notorietà del marchio del Telefono Rosso in Italia, con un ricordo del marchio pari a circa il 50%. Direct Line gestisce, attraverso il *call center*, oltre all'attività commerciale, l'assistenza ai clienti e i sinistri.

Direct Line *call center* e sito web sono integrati e le informazioni che vengono raccolte tramite un canale vengono trasmesse all'altro in un tempo medio di 1 minuto e mezzo. Ogni cliente di Direct Line, in caso di sinistro ha a sua disposizione un liquidatore dedicato che

gestisce la pratica dall'inizio alla fine. Il canale web di Direct Line si rafforza costantemente: il business sviluppato attraverso il sito incide sul portafoglio per il 40% circa della raccolta totale della compagnia. Nelle pagine del sito è possibile calcolare il preventivo, salvarlo, con una validità di 60 giorni, e completare l'acquisto usando la propria carta di credito. 24 ore su 24, 365 giorni l'anno. Nel corso del 2004 sono stati calcolati sul sito di Direct Line oltre un milione di preventivi, in media 1,2 ogni 30 secondi.<sup>17</sup>

The screenshot shows the Direct Line website interface. At the top left is the Direct Line logo with a red car icon. To the right is a navigation menu with items like 'Chi siamo', 'Preventivi', 'Servizio clienti', 'Rinnovi', 'In caso di sinistro', 'FAQ', 'Press Office', and 'Libertà'. Below the menu is a 'Scopri la certificazione ISO 9001' badge. The main content area features three insurance offers: 'POLIZZA AUTO -20%' with a 'FAI IL TUO PREVENTIVO AUTO' button, 'POLIZZA MOTO -17%' with a 'FAI IL TUO PREVENTIVO MOTO' button, and 'POLIZZA CASA' with a 'FAI IL TUO PREVENTIVO CASA' button. A red badge on the right says 'PREMIO PER I CLIENTI 1° PIU' SODDISFATTI'. Below the offers is a login section with 'User ID' and 'Password' fields, a 'GO' button, and a 'Hai dimenticato User ID e Password?' link. At the bottom, there are links for 'PER RINNOVARE LE TUE POLIZZE' and 'PER SOSTITUIRE LA TUA AUTO'. The footer contains legal notes and international links for Regno Unito, Spagna, and Germania.

Fig. 2.12- La piattaforma web di Direct Line

<sup>17</sup> Cfr. documento corporate <http://www.directline.it/press-office/corporate.jhtml>

Linear è la compagnia del gruppo Unipol, specializzata nella vendita di prodotti auto tramite *call center* e Internet. Nata nel 1996, Linear concentra la propria strategia su due cardini ben definiti:

- l'elevata personalizzazione delle tariffe con cui offre ai propri clienti risparmi fino al 40% rispetto a quelle dei concorrenti e un ulteriore risparmio del 3% sull'RCAuto;
- la grande attenzione alla qualità del servizio, con un numero verde per qualsiasi operazione o informazione, attivo in un'ampia fascia oraria, e il sito internet. Inoltre, la compagnia ha creato un servizio di *Customer Care* attivo dal lunedì al venerdì dalle 8.30 alle 18.30 con operatori esperti nella risoluzione di problemi.

Inoltre, stando a una ricerca condotta dall'istituto indipendente Databank nell'anno 2006, Linear è tra i primi posti, in Italia, nella classifica per la *customer satisfaction*. Dalla ricerca emergono alcune risposte interessanti relative al gradimento della clientela. Per esempio, alla domanda diretta "Considerando in tutti i suoi aspetti il suo rapporto conlinear, Lei ritiene che la sua compagnia.... delude/è in linea/supera le sue aspettative?" il 98% ha risposto "in linea con le aspettative o supera le aspettative" A ciò si aggiunge che il 94.2% dei

clienti, alla domanda "consiglierebbe LINEAR al suo migliore amico?", ha risposto senza esitazioni "sì" o "sì certamente", segnando un miglioramento di oltre il 5% rispetto al 2005.

‘Sul sito, completamente rinnovato nel giugno 2007, è possibile calcolare un preventivo ed acquistare polizze per autovetture, motocicli e ciclomotori nonché ottenere un preventivo per tutti i veicoli soggetti all’obbligo della copertura RCA.

A questi servizi se ne aggiungono altri, disponibili nell’Area Personale. Questa area è accessibile a chiunque si sia registrato; la registrazione viene proposta ogni volta in cui l’utente desidera salvare il preventivo calcolato.

Nell’Area personale è possibile:

- 1) visualizzare e gestire tutte le proprie pratiche, dai preventivi calcolati ai contratti stipulati;
- 2) accedere ai servizi riservati, quali “Agenda” (dove l’utente può inserire liberamente tutte le scadenze più importanti, “PassaLinear”, il programma che premia i Clienti Linear che fanno il passaparola tra amici e parenti, “ComeTe” (l’esclusiva iniziativa che elimina le “distanze” tra LINEAR, i propri clienti e tutti coloro che chiedono per la prima volta un preventivo).’<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Cfr. documento corporate [http://www.linear.it/extra/pdf/linear\\_profilo\\_200706.pdf](http://www.linear.it/extra/pdf/linear_profilo_200706.pdf)

**LINEAR**  
Assicurazioni in Linea con te

CHI SIAMO LE POLIZZE COME ASSICURARSI GESTIONE SINISTRI SERVIZI ONLINE PREVENTIVO ONLINE

Sono in una tribù dove  
**RISPARMIO FINO AL 40%**  
sull'RC Auto e mi fido al 100%.

**AUTO**  
ASSICURAZIONE RCA

**-40%**

IL PREMIO GIUSTO PER LA MIA CLASSE

**-10% extra sconto**

Puoi risparmiare fino al 40%\* sulla RC Auto!

Percentuale di sconto calcolata confrontando i premi pubblicati dalla rivista Quattroruote sullo speciale Assicurazioni Auto e frutto di dichiarazioni dei nostri clienti.

Calcola ora un preventivo Scopri la polizza

**MOTO**  
& CICLOMOTORI

**La Tribù Linear**

Contatta qualcuno della Tribù Linear, un nostro assicurato che ha le tue stesse caratteristiche. Dopo aver fatto un preventivo, potrai chiedere informazioni su Linear e sulle polizze direttamente a lui.

Fai un preventivo Auto OK

**MULTIRISCHI**  
ABITAZIONE

**Sconto Benvenuto 10%**  
Extra sconto sui preventivi auto con data effetto fino al 31 dicembre!

Maggiori informazioni

**10% extra sconto**

**Novità! Partnership con COOP**  
Vuoi accumulare punti sulla tua tessera socio? Calcola un preventivo o rinnova la tua polizza con COOP.

Maggiori informazioni

**ALTRI**  
VEICOLI

ACCEDI ALLA TUA AREA PERSONALE RECUPERA IL TUO PREVENTIVO /POLIZZA

Consulta i tuoi preventivi e le tue polizze. Rinnova per tempo la tua polizza.

Utente (e-mail)  Entra

Password

[Recupera password](#)

**Fino a 2.500 punti fedeltà in regalo.**  
Iniziativa valida solo per i Soci delle Cooperative che hanno aderito

CALCOLA IL TUO PREVENTIVO

PER UN PREVENTIVO  
**800-112233**  
LUN-SAB - 8.30-20.00  
chiamata gratuita anche da cellulare

Fig. 2.13- La piattaforma web di Linear



‘Zurich Connect è il nuovo marchio di Zuritel Spa, che vende assicurazioni su internet e via telefono direttamente ai clienti, senza intermediari, del Gruppo Zurich Italia, rappresentanza italiana di Zurich Financial Services.

Il gruppo di assicurazioni Zurich, inizia la vendita di assicurazioni via telefono in Italia, nel 1997, con il nome di Zuritel.

Nell’ottobre 2008 cambia il marchio in Zurich Connect.

Zurich Connect è infatti il nome che il Gruppo Zurich ha assegnato ai suoi servizi di vendita assicurativa via telefono ed internet già in Germania, Gran Bretagna, Spagna e Svizzera.<sup>19</sup>

Si riportano, qui di seguito, i punti di forza segnalati dalla compagnia, sul proprio sito web:

- La convenienza dell’offerta e l’affidabilità del servizio che si fondano sulla competenza e sulla solidità del Gruppo Zurich;
- L’offerta di un servizio sempre più efficiente e rispondente alle esigenze dei clienti, che vuole continuare a rinnovarsi e ad evolvere.

---

<sup>19</sup> <http://www.zurich-connect.it/>

‘Con Zurich Connect, il cliente può assicurarsi e gestire la propria polizza utilizzando il Servizio Clienti disponibile al telefono o sul sito Internet, come gli è più comodo, perchè i due canali sono totalmente integrati tra loro.

Zurich Connect permette di verificare in modo chiaro e trasparente il suo miglior prezzo, calcolato in base al profilo del cliente e ai dati del bene da assicurare.

Garantisce chiarezza nelle informazioni che riguardano le polizze proposte, un servizio basato sull’ascolto e la volontà di risolvere i problemi dei clienti, sulla professionalità e serietà delle persone che lavorano in azienda, sulla qualità e l’esperienza delle società selezionate come partner.

E’ il servizio aperto 24 ore su 24 per:

- Calcolare un preventivo
- Acquistare la polizza (con carta di credito o bonifico bancario)
- Gestire e controllare le assicurazioni online
- Denunciare un sinistro
- Ottenere tutte le informazioni ed approfondimenti che si desidera.’<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> <http://www.zurich-connect.it/>



**Battiamo la tua polizza**

...o puoi vincere **100€**

### Assicurazione Auto

Fai un preventivo con noi, uguale alla tua polizza. Se non siamo più convenienti, puoi vincere **100€ in buoni benzina**.  
Prima salvi, più hai possibilità di vincere.

» [Leggi il regolamento del concorso](#)

**FAI IL PREVENTIVO**

#### Area Riservata

Recupera i preventivi salvati e gestisci le tue polizze

  
 **OK**

#### Assicurazione Moto

Una nuova tariffa. Oggi è davvero superconveniente!



**FAI IL PREVENTIVO**

#### Assicurazione Casa

Dormi sonni tranquilli. Proteggi la tua casa e risparmi di più!



**FAI IL PREVENTIVO**

#### Zuritel

Da ottobre 2008 Zurich Connect è il nuovo marchio Zuritel.



» [Scopri i dettagli](#)

#### Convenzioni



Fai il preventivo in convenzione **VAI**

Fig. 2.14- La piattaforma web di Zurich Connect



Genialloyd, nata nel 1997 e nota fino al 2002 col nome di Lloyd 1885, è la compagnia per la vendita diretta di prodotti assicurativi del gruppo tedesco Allianz, tra i leader mondiali nell'offerta di prodotti e servizi assicurativi, bancari e finanziari con



80 milioni di clienti e una presenza in più di 70 Paesi nel mondo.

La vendita avviene attraverso i due canali tipici dell'online, ossia internet e il *call center* e riguarda polizze per auto, moto, camper, veicoli commerciali, casa e famiglia, infortuni e viaggi.

Inoltre, vengono offerti anche prodotti finanziari quali la carta di credito Viva Genialloyd<sup>21</sup>, i mutui e i prestiti personali.

Stando ai dati riportati sul sito istituzionale, 'la raccolta premi ha raggiunto, alla chiusura del bilancio dell'anno 2008, un totale di 224,9 milioni di euro. [...]Le polizze emesse sono state 509.695, di cui il 46,5% proviene dal canale Internet. [...] quasi 9 clienti su 10 hanno rinnovato la polizza con Genialloyd. Complessivamente sono

---

<sup>21</sup> E' una carta di credito Mastercard che consente di dilazionare il pagamento della polizza in 4 rate mensili a tasso zero (TAN 0% e TAEG 0%) e consente di disporre di un fido minimo di 1.500 €

state gestite, attraverso i numeri telefonici gratuiti, circa 1,4 milioni di telefonate.’<sup>22</sup> A riprova dell’efficacia del servizio assistenza, inoltre, vengono riportate le percentuali dei clienti che, contattata la compagnia via email (circa 123.000), hanno ricevuto una risposta nell’arco delle 24h lavorative (il 96%) e delle 48h ore lavorative (il restante 4%). In più, Genialloyd è attualmente la prima assicurazione diretta, in Italia, ad aver aperto dei negozi fisici (presenti a Milano, dove Genialloyd ha sede) per consentire il contatto personale con un consulente. E’ dal 14 luglio 2008, infatti, che la compagnia dà l’opportunità alla clientela di calcolare i preventivi e stipulare polizze anche presso i negozi, per vincere, come scrive anche il sito, ‘la barriera di diffidenza di coloro che, pur sensibili al risparmio, non si avvicinano alle compagnie dirette in quanto desiderano un contatto fisico con un consulente.’



Fig. 2.15- Il punto vendita Genialloyd in Viale Larga, Milano

<sup>22</sup> <http://www.genialloyd.it/GlfeWeb/gl/it/home/corporate/chi-siamo/numeri.html>



Fig. 2.16- Il punto vendita Genialloyd in Via Piave, Milano

Anche il sito internet, attivo dal 1998, ha rappresentato la prima esperienza italiana di e-commerce assicurativo e il cliente può acquistare i prodotti scegliendo tra diverse forme di pagamento: carta di credito (online e telefonica), bonifico bancario o bollettino postale. Le leve strategiche utilizzate da Genialloyd che le hanno garantito per l'ottavo anno consecutivo, il più elevato indice di *Customer Satisfaction* sono:

- la personalizzazione delle tariffe
- la formazione e motivazione del personale
- l'efficienza organizzativa delle attività e dei processi

Contattaci · Lavora con noi · Chi siamo · Sei iscritto al RUI? · Download area · Mappa · Cerca  · Testo A A

**genialloyd**  
una società Allianz

Prodotti · Come Fare Per · Gestione Sinistri · Convenzioni · Promozioni e Iniziative

**AREA PERSONALE**  
Username   
   
**ENTRA** ▶  
 Registrati · Recupera password

**CONTATTACI**  
 clienti@genialloyd.it  
 Numero Verde  
**800.81.11.70**

**LE POLIZZE**  
 ▶ Auto  
 ▶ Moto  
 ▶ Veicoli Commerciali  
 ▶ Casa e famiglia  
 ▶ Camper  
 ▶ Altri veicoli  
 ▶ Infortuni  
 ▶ Vita  
 ▶ Viaggi

**PRODOTTI FINANZIARI**  
 ▶ Carta di credito  
 ▶ Prestito personale  
 ▶ Mutui

**CALCOLA SUBITO UN PREVENTIVO**

**PER LA TUA AUTO** ▶

**PER LA TUA MOTO** ▶

**ALTRE POLIZZE** ▶

**I nostri Partners**  
 ALTROCONSUMO

**Come fare per** Vedi tutti

**FARE UN PREVENTIVO**

**RIINNOVARE UNA POLIZZA**

**DENUNCIARE UN SINISTRO**

**passa alla precedente versione del sito Genialloyd**

Genialloyd, società del Gruppo Allianz, è autorizzata all'esercizio delle assicurazioni a norma art. 65 R. D.L. 29/4/1922 n. 986 e successivi provvedimenti. Genialloyd è soggetta alla vigilanza ISVAP

Sicurezza e Privacy · Credits

VISA · Mastercard · PayPal · Verified by VISA · MasterCard SecureCode

Fig. 2.17- La piattaforma web di Genialloyd

### 3. La domanda di assicurazioni online

Nel primo capitolo si è accennato ai mutamenti che hanno interessato il comportamento della domanda in Rete, ponendo l'accento sulla maggiore flessibilità e indipendenza con cui gli utenti si informano sull'offerta e acquistano prodotti e servizi online.

Alla stessa stregua, è mutato il comportamento del cliente assicurativo che, come si vedrà più in seguito, è diventato più attento e sensibile in campo assicurativo, anche grazie alla maggiore istruzione e alla possibilità di ottenere facilmente un'enorme mole di informazioni.

E' evidente come un obiettivo di *customer satisfaction* non possa prescindere da un'analisi approfondita e articolata della domanda, che permetta di comprendere a fondo i bisogni dei consumatori e di proporre loro delle offerte di valore.

Prima di procedere alla segmentazione della domanda nel settore delle assicurazioni online, è bene ricordare cosa si intenda genericamente per "domanda"; questa esprime "la quantità di beni e servizi richiesti in un determinato periodo dall'insieme di individui, famiglie e aziende presenti nell'ambito di un certo mercato" (Guatri, Vicari e Fiocca, 1999: 113).

La segmentazione del mercato, invece, è lo stadio del marketing strategico che consiste nella suddivisione della domanda in segmenti omogenei rispetto a variabili socio-demografiche, psico-grafiche (stili di vita e community) e/o comportamentali; oggi, più che mai, la community<sup>23</sup> rappresenta una variabile fondamentale ai fini di un'efficace segmentazione e, di conseguenza, della scelta del/i *target* di riferimento su cui l'impresa dovrà competere col proprio portafoglio prodotti.

E' proprio tale scelta che orienta l'impresa nel posizionamento e nelle politiche di marketing mix, dando avvio alla fase operativa del marketing.

---

<sup>23</sup> Col termine si intendono qui gli interessi personali e le cosiddette affinità elettive

### *3.1 Il cliente assicurativo: un confronto fra canali distributivi tradizionali e innovativi*

Come evidenziato anche nel primo capitolo, lo scenario che si sta delineando non vede una competizione tra canali di vendita tradizionali e alternativi, anzi, vede spesso un'integrazione (come nel caso di Allianz con la compagnia diretta "Genialloyd"), in quanto si concentrano su target di clientela completamente diversi, che rappresentano variabili critiche di successo piuttosto differenti: i primi si rivolgono a quei segmenti che preferiscono il rapporto fiduciario con l'intermediario assicurativo (probabilmente un rapporto di vecchia data) e/o hanno poca dimestichezza con le tecnologie informatiche; si tratta prevalentemente della fascia di popolazione over 50, residente soprattutto nelle aree dove permane un atteggiamento più tradizionalista nella fruizione del servizio (ciò vale anche per altri servizi finanziari), meno avvezzata all'utilizzo di internet e, per certi aspetti, perfino "avversa", nel senso che lo giudica poco affidabile (specialmente in termini di tutela della privacy, sicurezza nei pagamenti online, etc.) o con bassa *usability*<sup>24</sup>; già fidelizzata rispetto ad una determinata compagnia assicurativa e

---

<sup>24</sup> La stipulazione della polizza online da parte dei segmenti non proprio "*net-fanatic*" richiede, nella maggior parte dei casi, assistenza. Ciò conta meno nel canale telefonico che, dato il suo carattere più *user-friendly*, è stato il primo ad essere sperimentato nella vendita diretta delle assicurazioni, affiancando oggi quello virtuale.

assistita personalmente da un agente; per questo segmento, solitamente, il prezzo è una variabile rilevante ma non del tutto determinante ai fini della stipulazione del contratto, mentre contano maggiormente la conoscenza, la reputazione del brand e il passaparola.

Quanto, oggi, sia difficile un approccio alla multicanalità è dimostrato anche da una ricerca del 2007 condotta da Nielsen, che ne mostra le principali barriere (fig 3.1)



Fonte: Rielaborazione dati Nielsen su un panel di 3000 famiglie corrispondenti a 7000 individui- giugno 2007

Fig. 3.1 – Barriere alla multicanalità

Gli altri canali di vendita puntano sui cosiddetti “*sleeping consumer*”, i quali vanno opportunamente stimolati mediante strumenti e approcci di marketing alternativi (poiché si tratta di soggetti poco sensibili agli approcci più tradizionali).

In realtà, quello che potrebbe rappresentare un dilemma per le compagnie assicurative, può essere così sciolto: il canale online dovrebbe essere utilizzato per veicolare le informazioni o per gestire i clienti e le richieste di routine; la rete di agenti per garantire il servizio clienti e la *customer loyalty* verso tutte le tipologie esaminate.

E' tuttavia necessario che il collegamento in rete con i propri clienti sia “intelligente”, sapendo che tutte le categorie d'età giudicano più importanti e credibili i consigli e le informazioni *peer-to-peer*; nonostante ciò, gli assicuratori, così come molti altri operatori del mercato, temono tutt'ora che i clienti si confrontino tra loro, in particolare su Internet, dove ogni contenuto risulta accessibile praticamente a chiunque.

Il comportamento più opportuno, dunque, dovrebbe essere quello di interagire anche attraverso i social network per cercare di ridurre il distacco.

La flessibilità e l'efficienza operativa dei processi di business e dell'infrastruttura di cui si è già parlato nel primo capitolo riguardo ai vantaggi resi possibili dalla Rete, unite ai cambiamenti sopraccennati potrebbero aiutare gli assicuratori a offrire prodotti innovativi e personalizzati ai diversi segmenti identificati, riuscendo così ad incrementare la propria quota di mercato.

### *3.1.1 Segmentazione del mercato assicurativo online*

I suddetti “*sleeping consumer*” sono più giovani, generalmente più inclini all'uso dell'IT e maggiormente attratti dalla convenienza delle assicurazioni online: in tal caso, la leva prezzo risulta piuttosto efficace, nonostante il passaparola generato su social network, web communities e preventivatori online abbia un'incidenza notevole. Fondamentale è anche il confronto tra le compagnie che viene eseguito direttamente online o per telefono e richiede, nel primo caso, una conoscenza, seppur elementare, del web.

In merito ai clienti delle assicurazioni online, ‘da un'indagine effettuata su un campione di 6.197 clienti che hanno sottoscritto una polizza assicurativa attraverso il sito 6sicuro.it, risulta che [...] oltre il 61% ha una fascia di età compresa tra i 31 e 44 anni con una

prevalenza professionale di impiegati/quadri (33%), mentre il 32% non è sposato e più della metà tiene la propria auto in un box privato.

Il 35% dei clienti, poi, sottoscrive i massimali di legge (quelli più bassi), e per quanto riguarda le marche, il gruppo Fiat la fa da padrone visto che con Alfa Romeo e Lancia copre il 25% del panel (Punto e Panda sono le regine), seguito da Ford Renault, Opel e Volkswagen. Da segnalare anche la presenza di luxury brand come Jaguar e Porsche con 7 vetture ciascuno assicurate online.

Il 38% del totale analizzato è di sesso femminile mentre, tra i 6.200 profili vagliati, spicca anche un nutrito "zoccolo duro" di ultra-ottuagenari internauti (sono 27), di cui 5 fra i 90 e 93 anni. Geograficamente, invece, la maggioranza dei clienti arriva dalla provincia di Roma con il 25% del totale seguita da Milano con l'11% e Torino con il 7%, fanalino di coda Aosta con 2 e Brindisi con un solo assicurato online attraverso il sito 6sicuro.

Inoltre, il popolo dei "navigatori" è piuttosto virtuoso dal momento che solo il 9% ha avuto da 1 a 4 sinistri negli ultimi 5 anni e il 33% appartiene alla classe 1 di bonus malus.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.6sicuro.it>

### *3.2 Ulteriori apporti alla macro-segmentazione dei clienti assicurativi*



Uno studio IBM sui rapporti assicurazioni-clienti intitolato “Fiducia, Trasparenza e Tecnologia, Una visione del cliente sulle assicurazioni e sull’innovazione”, detto anche Studio T3 e completato nel Dicembre 2008, attesta che la

ricerca della personalizzazione del prodotto e del contatto diretto è sempre più diffusa fra i clienti dei servizi assicurativi, come già accennato.

La fiducia rappresenta ancora un fattore chiave in settori chiamati alla trasparenza come quello delle assicurazioni e, in particolare, delle assicurazioni online.

Spesso, però, l’esigenza del contatto diretto e di rapporti di fiducia con gli assicuratori si scontra con polizze ed opzioni confuse e poco differenziate che nascono da un’errata segmentazione della domanda: su un campione di 4.400 clienti delle assicurazioni in undici Paesi, la tendenza con cui gli assicuratori trattano i consumatori come meri

gruppi geografici o demografici (trascurando aspirazioni ed esigenze individuali) è molto alta. Questo è, inoltre, un periodo caratterizzato da notevole sfiducia verso tutti i servizi finanziari, la cui *reputation* è progressivamente scesa durante la grande crisi economica degli ultimi due anni.

Dalla ricerca IBM emergono cinque tipi di cliente assicurativo, ognuno dei quali mostra esigenze diverse e desidera un rapporto di esclusiva col proprio assicuratore. Nel caso specifico delle assicurazioni online, risultano piuttosto rilevanti i cosiddetti “individualisti che cercano supporto” i quali, sempre stando allo studio, non dimostrano fiducia nel settore e ricercano un consulente personale credibile che li aiuti a prendere decisioni giuste; dall’altro lato, ci sarebbero gli “analitici sensibili al prezzo” maggiormente orientati alla convenienza e impegnati al confronto fra le varie compagnie su ogni canale disponibile. Questi ultimi ricercerebbero più informazioni che consigli, spostando la leva dalla fiducia al prezzo.

Sintetizzando i risultati della ricerca, i cinque gruppi di consumatori individuati sono i seguenti<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> <http://www.informazione.it/c/C8EE15B2-9928-4FAA-9A64-7661F80BB540/Studio-IBM-i-rapporti-assicurazioni-clienti>

1. ‘Minimalisti che cercano supporto, che hanno una fiducia estremamente bassa nel settore delle assicurazioni in generale, ma anche un’elevata necessità di un esperto personale che li aiuti a navigare tra le varie opzioni assicurative.
2. Ottimizzatori di prodotto, che sanno di cosa hanno bisogno, girano varie compagnie per trovarlo e sono disposti a pagare di più, se necessario.
3. Minimalisti disinteressati, che sono i leggendari “clienti a basso interesse”, ai quali non interessa nulla delle assicurazioni e vogliono averci a che fare il meno possibile.
4. Analitici sensibili al prezzo, che ricercano informazioni, non consigli, sulle assicurazioni e girano varie compagnie essenzialmente in base al prezzo.
5. Tradizionalisti orientati alle relazioni, che costituiscono i “classici” clienti delle assicurazioni. Hanno più fiducia nelle assicurazioni perché si fidano della persona che vende loro il prodotto assicurativo – anche se non conoscono i fatti o non sanno quanto il loro consulente sia realmente competente.’

Resta, però, il fatto che il 52% della domanda totale opterebbe per un rapporto di tipo personale; il sempre più frequente ricorso ad Internet per i contatti quotidiani con le compagnie assicurative si scontrerebbe, infatti, con l'alto valore attribuito ancora dal cliente al rapporto personale di lungo termine e faccia a faccia col proprio assicuratore.

In Italia, questo fenomeno sarebbe ancora molto diffuso rispetto ai Paesi anglosassoni, tanto che la figura dell'agente è quasi paragonabile a quella di uno "psicologo", per la famiglia italiana: 'funge da consulente finanziario, in via amichevole (essendoci generalmente un rapporto di fiducia e di amicizia, a volte personale con alcuni clienti) indica e consiglia le migliori soluzioni e magari non sempre nel proprio interesse economico.'<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> G. Giudici, (2003), *I canali della distribuzione assicurativa: l'evoluzione delle reti commerciali tradizionali e l'affermazione dei canali innovativi*, Franco Angeli, pag 184

#### 4. L'interazione col cliente

Il termine “assicurazioni dirette” potrebbe alludere a un rapporto di tipo personale fra cliente e impresa, mentre è noto che l'erogazione del servizio comporti tutto fuorché un “faccia a faccia” con l'utente.

Le compagnie dirette non si appoggiano, infatti, a punti vendita fisici (eccetto qualche caso, come quello precedentemente esaminato di Genialloyd) e ciò, come accennato più sopra, riduce notevolmente i costi fissi legati alle strutture; si tratta di compagnie più snelle e aperte al mercato, a nuove soluzioni e cambiamenti.

L'interazione col cliente avviene, perciò, paradossalmente in via “indiretta”, ma assume i caratteri di esclusività e individualità ricercati nel *customer concept* e nelle forme più evolute del marketing (es. il marketing relazionale), portando alla definizione di prodotti e servizi personalizzati.

Dunque, l'e-business comporta una sorta di “self-service” assicurativo digitalizzato, ma il ricorso al canale online resta tuttavia impossibile per alcuni tipi di polizze poco standardizzabili come le polizze Infortuni e quelle previdenziali, le polizze RC Professionali, etc.

Alla base dell'offerta vi è, infatti, un prodotto standard (es. la polizza RCAuto) che va incontro a un processo di *customization* in accordo

con le esigenze del singolo cliente; queste ultime vengono filtrate e vagliate dalla compagnia ad ogni occasione di contatto col cliente grazie alla maggiore intensità e frequenza della relazione.

Vi è poi l'aspetto comunicazionale: 'la richiesta di informazioni è il momento in cui si concretizza il rapporto diretto tra azienda e cliente e perciò riveste un'importanza fondamentale nella valutazione dell'operato aziendale.

In questo momento, infatti, si può misurare la soddisfazione del cliente successiva all'acquisto o all'utilizzo di un prodotto/servizio; la richiesta di informazioni può inoltre essere l'atto decisivo nella scelta dell'acquisto, influenzando più di ogni altra attività comunicazionale nel convincere, o far desistere, il cliente potenziale.'<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> <http://www.club-cmmc.it/aziende/rapporto%20CIRM.doc>

#### 4.1 L'erogazione del servizio: sito web, call center e customization

Il cliente che vuole affidarsi ad una compagnia diretta ha a disposizione due alternative: andare sul sito internet o chiamare un numero (solitamente gratuito e attivo nei giorni feriali durante le ore lavorative) che lo mette in contatto con il *call center* dell'assicurazione.

La *home page* della compagnia si caratterizza per un *layout* e un *design*<sup>29</sup> basati generalmente sull'utilità e la velocità; queste ultime costituiscono, oggi, qualità essenziali per agevolare la navigazione e rendere i contenuti del sito chiari e comprensibili.

Per le assicurazioni online, il sito web non si riduce ad uno strumento di rapida e poco costosa trasmissione di informazioni, come accade per quelle tradizionali<sup>30</sup>, ma è strumentale alla stipula della polizza, in quanto costituisce l'unico canale di distribuzione insieme alla linea telefonica; fin'ora, invece, la rete è stata solo un buon mezzo di diffusione di informazioni relative alle caratteristiche dei prodotti e dei servizi, e di rafforzamento dell'immagine e, di conseguenza, del *brand*, in quanto la rappresentazione delle compagnie, anche di quelle

---

<sup>29</sup> Rappresentano il “contesto” del sito, una delle “sette C” per la progettazione di un sito efficace: contesto, contenuto, comunità, customization, comunicazione, connessione e commercio.

<sup>30</sup> Vi sono, tuttavia, compagnie assicurative tradizionali che hanno arricchito il proprio website con servizi accessori, tra cui la possibilità di fare un preventivo.

più tradizionali, mediante il sito ha, effettivamente, sostituito quella legata alle loro sedi direzionali immobiliari.

La *home page* rappresenta, dunque, un vero e proprio biglietto da visita per la compagnia diretta, sbocco naturale dell'attenta ricerca di informazioni del visitatore e dell'intenso confronto competitivo sulla leva prezzo.

Poiché il risparmio e la sicurezza rappresentano i due fattori critici di successo per le assicurazioni dirette, la *home page* del sito avanza stuzzicanti promozioni (ad esempio sconti o risparmi rispetto alle dirette *competitor*, oppure alle compagnie tradizionali) e rassicura il potenziale utente circa la *reputation* del proprio brand; un altro aspetto comune, relativo al contenuto della *home page*, riguarda la chiara suddivisione dei prodotti da assicurare (auto, moto, casa, etc.) e l'indicazione del numero per l'assistenza telefonica (*fig. 4.1*).

Una volta sul sito, il visitatore accede, con un semplice click e senza vincolo di registrazione, alla compilazione del preventivo, che può eseguire da solo, grazie all'ausilio dei documenti necessari.


Chi siamo | Documenti | Glossario | Faq | Mappa | Contattaci

---

Home
Assicurazione Auto
Assicurazione Moto
Assicurazione Casa
Gestione Sinistri
Area riservata



**Battiamo la tua polizza**

**...o puoi vincere 100€**

**Assicurazione Auto**

Fai un preventivo con noi, uguale alla tua polizza. Se non siamo più convenienti, puoi vincere **100€ in buoni benzina**.  
Prima salvi, più hai possibilità di vincere.

[» Leggi il regolamento del concorso](#)

**FAI IL PREVENTIVO**

**Area Riservata**

Recupera i preventivi salvati e questisci le tue polizze

**OK**

» Hai dimenticato la password?  
» Hai fatto un preventivo al telefono?

**Possiamo aiutarti?**

- Chiama il Servizio Clienti **848.585.005** (Lun-Sab 8.30-19.30)
- Scrivi una mail [» Contattaci](#)

**Assicurazione Moto**

Una nuova tariffa. Oggi è davvero superconveniente!

**FAI IL PREVENTIVO**

**Assicurazione Casa**

Dormi sonni tranquilli. Proteggi la tua casa e risparmi di più!

**FAI IL PREVENTIVO**

**Zuritel**

**Assicurazioni Auto Direct Line: consigliata da chi ce l'ha**



© 2008 Zuritel S.p.A. P. IVA 01098640152

Zurich Connect è un marchio di Zuritel Spa, l'assicurazione di affidabile e di qualità, altamente personalizzato sulle tue esigenze preventive online.

Assicurazione auto: calcola subito il tuo preventivo e scopri l'Assicurazione moto: scopri i prezzi vantaggiosi della tua polizza. Assicurazione casa: proteggila la tua casa con la nostra polizza.

- Chi siamo
- Preventivi
- Servizio clienti
- Rinnovi
- In caso di sinistro
- FAQ
- Press Office
- Libertà
- Mappa
- Job opportunities
- Privacy
- Informazioni societarie
- Contattaci

**POLIZZA AUTO -20%**

FAI IL TUO PREVENTIVO AUTO

Assicura la tua auto entro l'11 novembre 2009: puoi avere fino al **20% di sconto extra**.

Puoi risparmiare oltre 200€ **VAI**

**POLIZZA MOTO -17%**

FAI IL TUO PREVENTIVO MOTO

Fino all'11 novembre 2009, approfitta della promozione **2 mesi gratis**.

**POLIZZA CASA ca.37€**

FAI IL TUO PREVENTIVO CASA

Assicura la tua casa a partire da 37 €. In più se hai già una polizza Auto o Moto per te il **10% di sconto fedeltà**.  
[Scopri la polizza Casa e Famiglia](#)



**PRIMO PER I CLIENTI PIÙ SODDISFATTI**

**SEI SPOSATO O CONVIVI?**

RECUPERA I TUOI PREVENTIVI E LE TUE POLIZZE

UserID:

**GO**

[Hai dimenticato User ID e Password?](#)

» PER RINNOVARE LE TUE POLIZZE  
» PER SOSTITUIRE LA TUA AUTO


Scopri la certificazione ISO 9001
CHI SIAMO
LE POLIZZE
COME ASSICURARSI
GESTIONE SINISTRI
SERVIZIO CLIENTI

**AUTO ASSICURAZIONE RCA**

**-40%**

Puoi risparmiare fino al 40%\* sulla RC Auto!

Percentuale di sconto calcolata confrontando i premi pubblicati dalla rivista Quattroruote sullo speciale Assicurazioni Auto e frutto di dichiarazioni dei nostri clienti.

[» Calcola ora un preventivo](#) [» Scopri la polizza](#)

**La Tribù Linear**

Contatta qualcuno della Tribù Linear, un nostro assicurato che ha le tue stesse caratteristiche. Dopo aver fatto un preventivo, potrai chiedere informazioni su Linear e sulle polizze direttamente a lui.

Fai un preventivo  **OK**

**Entra**

Recupera password

**MULTIRISCHI ABITAZIONE**

**Sconto Benvenuto 10%**  
Extra sconto sui preventivi auto con data effetto fino al 31 dicembre!

**Maggiori informazioni**

**ALTRI VEICOLI**

**Novità! Partnership con COOP**  
Vuoi accumulare punti sulla tua tessera coop? Calcola un preventivo o rinnova la tua polizza con **COOP**.

**Maggiori informazioni**

**PER UN PREVENTIVO**

**800-112233**

LUN-SAB - 8.30-20.00

chiamata gratuita anche da cellulare



Fig. 4.1 – Esempi di home page di tre assicurazioni dirette.

Il modulo del preventivo è solitamente standard per tutte le compagnie e contiene poche pagine chiare e comprensibili in cui inserire risposte aperte o spuntare opzioni; nel giro di pochi minuti, il preventivo è pronto ed eventualmente salvato dall'utente in un'area personale (fig. 4.2) alla quale può accedere per eventuali modifiche o aggiunte.

The screenshot shows the user interface of the Direct Line website. At the top left is the Direct Line logo. A banner at the top right features the text "Garantiamo efficienza e velocità mettilci alla prova" and "SCOPRI TUTTI I MOTIVI PER SCEGLIERCI" with an image of a hand holding a stopwatch. Below the banner, the user is logged in as "Francesca Lusito". A navigation menu on the left includes "PREVENTIVI", "POLIZZE", and "PROPOSTE DI RINNOVO". The main content area has tabs for "AUTO", "MOTO", "CASA", and "TUTTI", with "AUTO" selected. Below the tabs, there are sections for "I tuoi preventivi online", "ATTIVI", and "ARCHIVIO". The "ATTIVI" section shows a table of active policies.

**Garantiamo efficienza e velocità mettilci alla prova**  
**SCOPRI TUTTI I MOTIVI PER SCEGLIERCI**

**my Direct Line** Benvenuto, **Francesca Lusito**  
 Seleziona il preventivo che ti interessa per: [VISUALIZZA](#) [LOGOUT](#)

- **Acquistare online** con carta di credito o con PayPal. Verifica inoltre le **promozioni** riservate ai nuovi clienti sulle polizze auto e moto; (lo sconto non è applicabile ai rinnovi e alla sostituzione di veicoli in polizza).
- **Visualizzare e aggiornare** il tuo preventivo.

Dopo aver assicurato la tua auto o la tua moto con Direct Line, puoi stampare la "Copertura urgente" per poter circolare in attesa dei documenti definitivi.

FAI UN PREVENTIVO  
 Selezione: Auto [VAI](#)

**PREVENTIVI**  
 POLIZZE  
 PROPOSTE DI RINNOVO

**INFORMAZIONI**  
 Acquista on line la tua polizza auto o moto con carta di credito o con PayPal.  
 Clicca "Acquista" e segui le istruzioni a video.

**AUTO** MOTO CASA TUTTI  
**I tuoi preventivi online**

**ATTIVI**

Non ci sono documenti disponibili per la consultazione

**ARCHIVIO**

Auto				
<b>Codice:</b> QTE503424848	Data di calcolo: 21/11/2009	Ora: 12:26	Stato: <b>NON VALIDO</b>	
Contraente	Veicolo	Premio	Premio scontato	Promozione applicabile
Francesca Lusito	CITROEN 1.0 Sp. AMIC1	€ 1237.18		

[VISUALIZZA](#) [MODIFICA](#)

Fig. 4.2 – Esempio dell'area personale di Direct Line. All'interno, ci sono tre sub-aree (preventivi, polizze, proposte di rinnovo); nella prima, il cliente ha il quadro completo dei preventivi già effettuati per ogni sezione (auto, moto, casa) e la possibilità di aggiungerne altri con un semplice click.

Inoltre, la compagnia assegna un codice ad ogni preventivo e alcune procedono anche all'attribuzione di un responsabile personale (indicato generalmente all'atto della ricezione del preventivo), che si pone al servizio del singolo cliente per qualsiasi informazione e assistenza.

*“Per assicurarsi con \*\*\*\*\*, è sufficiente seguire le semplici istruzioni riportate nelle “Informazioni Utili” allegate. Per qualsiasi ulteriore dettaglio, il suo referente P\*\*\*\* Francesca ed i colleghi del Servizio Clienti sono a Sua disposizione al numero 800.\*\*\*\*\* dal lunedì al sabato dalle 8.30 alle 20.00.”*

Fig. 4.3 – Estratto del preventivo di una compagnia diretta che assegna al cliente un referente personale per l'assistenza

L'interazione col cliente può avvenire anche via telefono: la chiamata è solitamente gratuita e si apre con una breve presentazione della compagnia, degli eventuali premi e riconoscimenti, e con l'offerta dei principali vantaggi; successivamente, si richiede all'utente di selezionare una fra le alternative a sua disposizione nel menu, per poi entrare, eventualmente, in contatto con un operatore telefonico.

Ad esempio, Linear dà all'utente tre alternative a seconda del legame più o meno intenso instaurato con quest'ultimo, ossia l'opzione che serve a fare un preventivo, quella per chi ha lo ha già redatto e quella destinata a coloro che possiedono già una polizza Linear.

Alcune assicurazioni, poi, si preoccupano di informare l'utente circa l'eventuale tempo d'attesa, suggerendogli una fascia oraria

alternativa. Il *call center* rappresenta il tentativo di rendere l'assicurazione diretta quanto più vicina e accessibile al consumatore, soprattutto a chi è meno avvezzo all'uso di internet.

Nella percezione del consumatore, il ruolo dell'operatore telefonico prova a rimpiazzare quello dell'agente assicurativo, sebbene manchino quella prossimità e quella fiducia generalmente trasmesse da quest'ultimo; dunque, la vera differenza, rispetto alle assicurazioni tradizionali, sta proprio nella relazione col cliente che manca del contatto fisico; la sua esistenza, invece, è un presupposto ancora rilevante alla fidelizzazione del consumatore (soprattutto nel nostro contesto nazionale).

Bisogna anche aggiungere che esistono assicurazioni dirette che si appoggiano ad altre compagnie "fisiche", oppure sfruttano i propri canali tradizionali, perciò, all'insorgere di eventuali problemi, il cliente sarà reindirizzato ad un'agenzia dove potrà ricevere un aiuto più concreto.



La disponibilità e l'affabilità degli operatori del *call center* rappresenta una leva fondamentale ai fini della *customer satisfaction* e giocano, dunque, un ruolo discriminante nella selezione della compagnia, specialmente se questa dispone di un numero a pagamento piuttosto che gratuito.

Ciò richiede accurate selezioni e incentivazioni del personale che, tuttavia, non sempre risultano efficaci agli occhi del consumatore: non mancano, infatti, casi di centralinisti/e dal tono distaccato o sbrigativo (specialmente presso le compagnie più affermate), se non addirittura maldisposti/e.

Nella mia personale esperienza, è perfino capitato di ricevere un trattamento alquanto scortese, per aver chiamato e chiesto la medesima informazione alla stessa compagnia a distanza di qualche minuto.

La discriminazione fra le varie assicurazioni si gioca, altresì, sul tavolo della tempestività e dell'eshaustività con cui esse riescono a rispondere alle richieste del consumatore: un esempio riguarda il rinvio della compilazione del preventivo a cinquanta o trenta giorni dalla scadenza dell'attuale polizza, che impedisce effettivamente al consumatore di confrontare in tempo utile i vari preventivi, ponendolo, spesso, nella condizione di preferire il certo all'incerto.

Oppure, la ricezione tempestiva o automatica del preventivo al proprio indirizzo email, accompagnato da eventuali vademecum utili al perfezionamento del contratto (figg. 4.4, 4.5) tra cui il modulo per dare disdetta all'attuale compagnia di assicurazione e l'indicazione di eventuali fornitori di allarmi o antifurti convenzionati con la società. Anche il tono e la forma della comunicazione variano da compagnia a compagnia; nella figura 4.6 si riportano due esempi di preventivi inviati tramite email da due assicurazioni diverse.

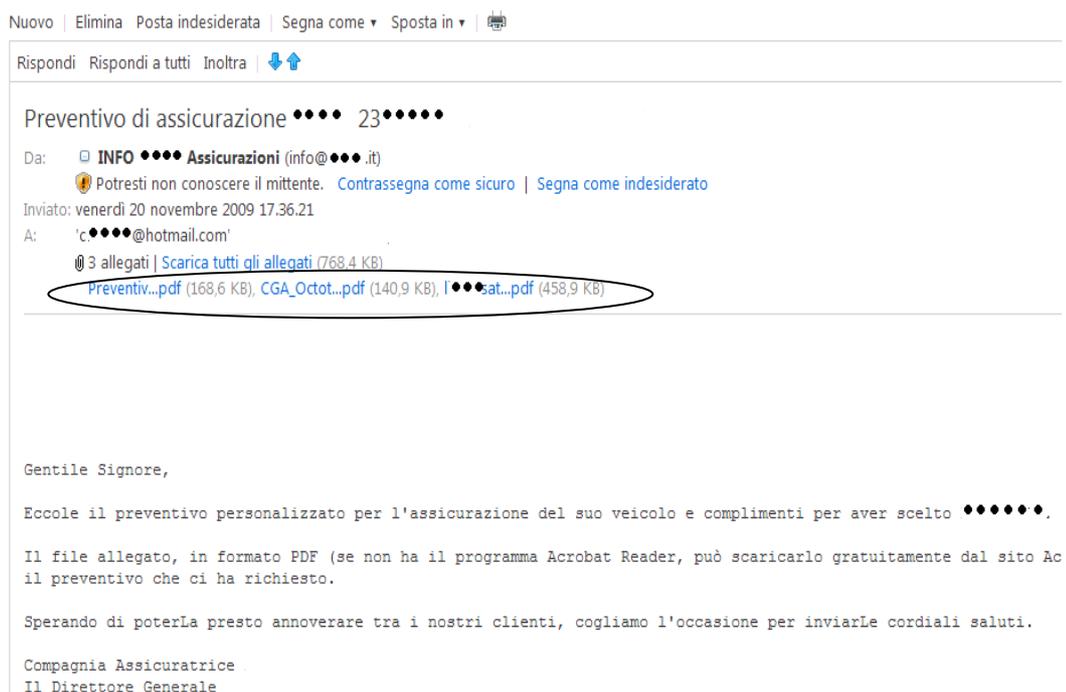


Fig. 4.4 – Email con allegati il preventivo, il vademecum per l'installazione dell'antifurto convenzionato con la compagnia di assicurazione e le condizioni contrattuali.

**1** pero! che risparmio

Dopo aver calcolato un preventivo \_\_\_\_\_, il potenziale cliente riceverà il seguente materiale:  
**SCHEDA PREVENTIVO**  
**CONDIZIONI GENERALI**

**ATTENZIONE**  
 Una volta ricevuto il materiale è importante leggere con attenzione le condizioni contrattuali prima di procedere alla stipula!

**2**

Dopo aver preso visione del materiale ricevuto, il potenziale cliente rispedisce a \_\_\_\_\_ il preventivo firmato, oppure lo acquista sul sito [www.\\_\\_\\_\\_\\_it](http://www._____it).

**ATTENZIONE**  
 E' importante compilare i campi \_\_\_\_\_: i dati dell'installatore sono reperibili sul sito [www.\\_\\_\\_\\_\\_asp](http://www._____asp), oppure si può telefonare al n.verde 800-\_\_\_\_\_

**3**

Il cliente che ha stipulato il contratto con l'opzione LinearSAT riceverà insieme alla polizza:  
**MODULO DI ADESIONE**  
**VOUCHER PER INSTALLAZIONE**

**ATTENZIONE**  
 Per attivare \_\_\_\_\_ occorre contattare telefonicamente l'installatore prescelto per fissare l'appuntamento.  
**NULLA E' DOVUTO PER L'INSTALLAZIONE !**

**4**

Una volta fissato l'appuntamento, il cliente si reca dall'installatore per attivare l'\_\_\_\_\_ Effettuata l'installazione \_\_\_\_\_ invierà per posta al cliente le credenziali di accesso ai servizi di consultazione sul sito [www.octotelematics.it](http://www.octotelematics.it)

**ATTENZIONE**  
 Occorre presentare all'installatore il **MODULO di ADESIONE** firmato e il **VOUCHER**, senza i quali non sarà possibile procedere all'installazione stessa.

Fig. 4.5 –  
 Vademecum per  
 l'installazione  
 dell'antifurto  
 convenzionato  
 con  
 l'assicurazione

Ad affare concluso, l'utente riceverà per posta tutti i documenti sull'assicurazione entro il termine di sette giorni (a seconda della compagnia, il tempo potrebbe aumentare/diminuire).

In caso di fruizione del veicolo, si potrà disporre di un apposito *coupon* temporaneo che certifica, in presenza di controllo, l'avvenuta assicurazione e che verrà spedito via Fax o email dalla stessa compagnia.

Bologna, 20/11/2009  
 Ns. Rif.: preventivo n. 2\*\*\*\*\*  
 Email : c\*\*\*\*\*@hotmail.com

Alla cortese attenzione di  
 Sig. \*\*\*\*\*

Gentile F\*\*\*\*\*  
 vorrei innanzitutto ringraziarLa per averci chiamato. Ecco il preventivo che ci ha richiesto relativo all'assicurazione per il Suo veicolo \*\*\*\*\*. Questo preventivo è valido tre mesi dalla data di emissione, a meno che la scadenza della Sua attuale polizza non sia antecedente a tale data.  
 Nel darLe il benvenuto nella nostra compagnia e sperando che l'offerta sia per Lei interessante, è con piacere che Le elenco alcuni semplici motivi per i quali i nostri clienti (ormai oltre 400.000) ci apprezzano:  
 - **una copertura completa:** è coperto dall'assicurazione chiunque guida l'auto; tutti i nostri assicurati godono automaticamente dell'assistenza stradale a cose (carro attrezzi e auto sostitutiva) e persone (assistenza sanitaria); sono coperti anche i danni causati dalla guida di figli minorenni; alla scadenza annuale può scegliere liberamente, perché non ci sono vincoli al rinnovo;  
 - **un servizio efficiente:** siamo aperti dal lunedì al sabato, dalle 8.30 alle 20.00, sempre a Sua disposizione, comodamente da casa o dall'ufficio, con personale esperto e competente;  
 - **la sicurezza:** \*\*\*\*\* Assicurazioni . appartiene a \*\*\*\*\* , uno dei più prestigiosi gruppi finanziari Italiani con oltre 6.000.000 di assicurati. Con una gestione sinistri accentrata per tutte le compagnie del Gruppo e Centri Liquidazione di Gruppo presenti in tutti i principali capoluoghi di provincia.  
 A questo si aggiunge oggi la sicurezza offerta dall'opzione \*\*\*\*\*. Tanta sicurezza in più per Lei e la Sua auto, ad un prezzo conveniente. Sulla scheda del preventivo qui allegata sarà necessario indicare l'installatore presso il quale procedere al montaggio; per permetterLe di trovare quello a Lei più comodo, può consultare l'elenco su internet all'indirizzo:

[http://www.\\*\\*\\*\\*\\*.it](http://www.*****.it) oppure contattare il numero verde 800\*\*\*\*\*

A tutti i nuovi clienti pagheranno oggi, se tutti i clienti che pur Per farlo è sufficientemente circolazione del veicolo Confronti la nostra unificato i termini per Per assicurarsi con Per qualsiasi ulteriore disposizione al numero Nella speranza di poter

PREVENTIVO **MOTORI N.** del 21/11/2009 10:40

RIEPILOGO DATI PREVENTIVO	
<b>PERIODO COPERTURA</b> Data decorrenza polizza: 14/03/2010 Data scadenza polizza: 14/03/2011 <b>RICHIEDENTE, CONTRAENTE e PROPRIETARIO DEL VEICOLO</b> c.f. _____ Residenza: _____ Cell.: _____ E-mail: _____@hotmail.com Status cliente: nuovo cliente <b>UTILIZZATORI ABITUALI DEL VEICOLO</b> Num. utilizzatori: 1 _____ figli conviventi: NO Data di nascita: _____ Sesso: M Tipo guida: Esperto	<b>DATI DEL VEICOLO</b> Autovettura C: _____ Immatricolazione: 2007 Potenza cavalli fiscali: 12 Tipo alimentazione: Benzina Uso veicolo: Privato ABS: SI - Airbag: SI - Box: NO Antifurto: Immobilizzatore senza allarme Km annui previsti: 5.000 <b>STORIA ASSICURATIVA</b> Anzianità contratto: 0 Sinistri ultimi tre anni: 0 Classe bim di assegnazione: 11 Classe di assegnazione CU: 11 <b>PAGAMENTO RATE E FRANCHIGIE</b> Carta di credito pre-autorizzata: no Regolarità pagamenti: non risultano pagamenti in arretrato Rateazione: Pagamento unico

**GARANZIE E PREMIO (valori in Euro)**

GARANZIA	MASSIMALE o SOMMA ASSICURATA	FRANCHIGIA o SCOPERTO
RC Auto	3.000.000	0
Assistenza Legale	10.000	
Protezione imprevisti		
Assistenza Stradale Estesa		

A partire dall'11 dicembre 2008 gli importi di copertura RCA minimi di legge sono pari a 2.500.000 € per danni a persone e a 500.000 € per danni a cose (D.Lgs 198/07).

<b>PREMIO</b> imposte e CSSN compresi	<b>Euro 856</b> (di cui premio RC euro 846,01)	<b>Premio unico</b>
--	---	---------------------

**SCONTO COMPLESSIVO:**  
 A questo preventivo è stato applicato uno sconto pari a 10 € sulla garanzia RC e uno sconto pari a 0,00 € sulle altre Garanzie.

**CONVENZIONE:**  
 A questo preventivo si applicano le condizioni previste dalla convenzione PROMOZIONE VANTAGGI \_\_\_\_\_ (VGE)

**CONDIZIONI MIGLIORATIVE:**  
 Se non l'ha già fatto, contatti i nostri consulenti al numero verde 800 \_\_\_\_\_ per verificare se al suo preventivo sono state applicate tutte le condizioni migliorative, le promozioni e gli sconti disponibili.

Fig. 4.6 – Esempi di preventivi di due diverse assicurazioni online; il primo in alto è formale e discorsivo, il secondo è pratico e schematico.

In caso di stipulazione del contratto, l'interazione col cliente avverrà quasi esclusivamente via email o sms, come accade nel caso del promemoria sulla scadenza della polizza.

Quando questa sopraggiunge, l'assicurazione invia al domicilio del cliente il preventivo per una nuova polizza che, in ogni caso, non reca nessun vincolo di rinnovo; il cliente, infatti, può liberamente scegliere se proseguire il rapporto con la compagnia, perché le polizze online non prevedono il tacito rinnovo, come accennato nel secondo capitolo.

Le compagnie online si preoccupano, in particolare, che il cliente abbia un'elevata percezione della garanzia e della celerità nell'assistenza in caso di sinistro e, per questo, dispongono, generalmente, di un numero verde apposito e di una struttura centralizzata per la liquidazione sinistri: in caso di incidente, dunque, tale struttura consente la rapida chiusura del sinistro, mettendo direttamente a disposizione del danneggiato il rimborso tramite un bonifico o un assegno.

In conclusione, il servizio erogato dalle compagnie dirette garantirebbe tempi più rapidi, risparmio concreto e personale gentile e disponibile, qualità percepite in misura diversa a seconda delle varie compagnie e rese possibili dal tipo di comunicazione *one-to-one* col singolo cliente.

Si tratta di un approccio mirato, che si è reso necessario nel tempo, a fronte dell'affollamento delle informazioni, dell'abitudine ai formati pubblicitari, dello spamming e della maggiore esperienza del consumatore, che hanno 'ridotto l'impatto delle campagne mass-marketing, aumentando al contempo la necessità di misurare con esattezza i risultati.

Internet è uno degli strumenti più idonei per applicare questo approccio grazie alla misurabilità dei risultati ma ancora poche aziende sanno che la comunicazione *one to one* è realmente fattibile in modo accessibile e, soprattutto, che è più efficace dello “sparare nel mucchio”.<sup>31</sup>

Mentre la comunicazione *one-to-one* col proprio cliente si serve di mezzi come l'email o gli sms, quella rivolta al pubblico utilizza, oltre ai tradizionali mass media, anche delle forme di comunicazione più innovative messe a disposizione dal Web 2.0, tra cui i blog e gli ormai popolari *social network*; tra i più conosciuti, spiccano “Facebook”, che ha oggi raggiunto i 350 milioni di utenti nel mondo, “Twitter”, il popolare “uccellino” blu arrivato a quota 30 milioni di utenti, e il più giovane “MySpace”.

---

<sup>31</sup> [http://www.i-dome.com/docs/pagina.phtml?\\_id\\_articolo=11355-Internet-dal-mass-marketing-allapproccio-one-to-one.html](http://www.i-dome.com/docs/pagina.phtml?_id_articolo=11355-Internet-dal-mass-marketing-allapproccio-one-to-one.html)

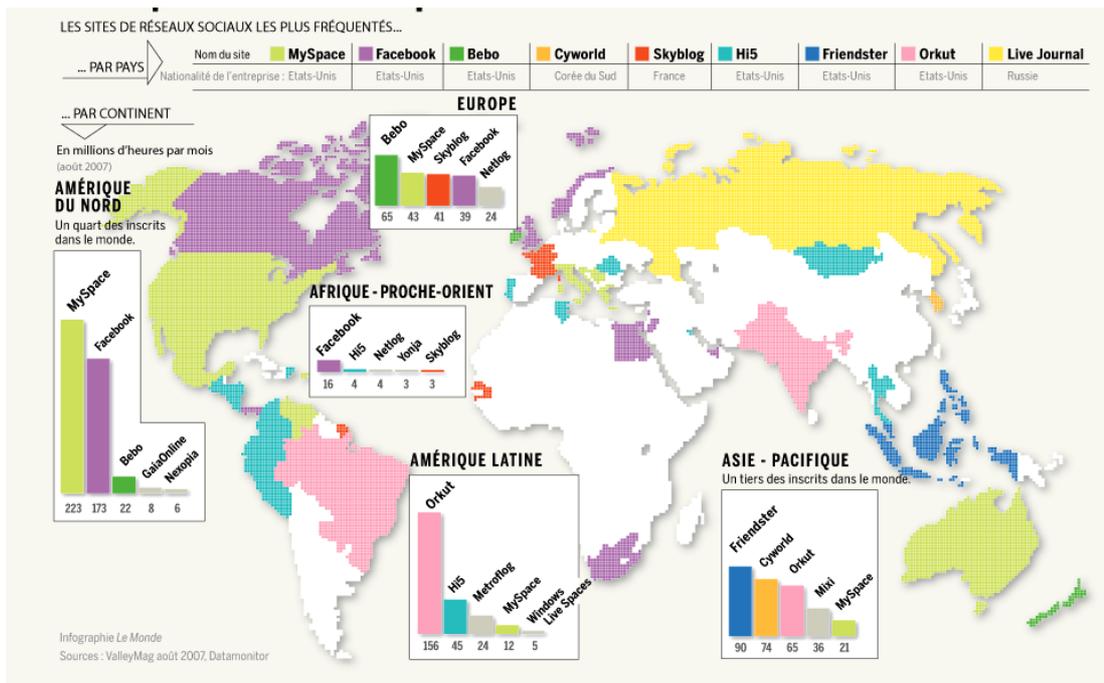


Fig 4.7- I principali social network del Web 2.0 e le preferenze d'uso nel mondo.

Fra le compagnie assicurative online, Genialloyd interagisce stabilmente con gli utenti più *net-fanatic* (un numero attualmente ridottissimo rispetto ai “*followers*” delle assicurazioni online all'estero), attraverso ben due social network (*Facebook* e *Twitter*), potendo contare anche sulla velocità con cui i nuovi *smartphone* consentono di condividere informazioni in tempo reale con le proprie *web-communities*, grazie all'accesso immediato ai contenuti e alla versione semplificata dell'applicazione per i dispositivi mobili.



E' corretto affermare che i social network permettano una comunicazione business one-to-one, perché le aziende possono comunicare a clienti mirati che hanno scelto spontaneamente di interagirvi grazie a procedure di trasmissione dati completamente innovative e tipiche proprio di queste reti.



*“Twitter è fondamentale, rapidissimo e gratuito. Un fenomeno emergente è il suo utilizzo nel mondo del business. Dalle grandi multinazionali americane alle microimprese, tutti hanno capito nel giro di pochi mesi l'importanza di un passaparola per collegarsi con i propri clienti (o i propri dipendenti) per questioni di marketing o per relazioni pubbliche. Il nuovo microblogging può essere usato come se si dovesse scrivere un titolo e sottotitolo di un articolo su un giornale o fare un breve annuncio, senza tirar fuori un dollaro. [...] A usare Twitter non sono i giovani e giovanissimi, più che altro appassionati di Facebook e MySpace, ma i quarantenni e cinquantenni: sono loro a costituire il 45% del popolo Twitter. I ventenni e trentenni invece sono il 25% dei collegati, a dimostrazione che Twitter lo si usa più “business” nel senso ampio del termine che non per diletto. I quaranta-cinquantenni trascorrono più tempo al computer per motivi di lavoro e di studio e sono quelli che spendono più soldi con acquisti e transazioni su internet: oltre il 70% dell'intero fatturato online.”*

(Fonte: *Espansione*, anno 41, n.8-9, Agosto-Settembre 2009, Newspaper Milano, pagg. 38-39)

Fig. 4.7 – Pagina Twitter di Genialloyd. Come si nota nel frame a destra, i cosiddetti *followers* sono in numero alquanto limitato, probabilmente perché, in Italia, il social network è a uno stadio ancora iniziale di utilizzo “business”.

## 5. Il CRM nel mondo delle assicurazioni online

### 5.1 Una panoramica sul Customer Care

Nelle aziende, l'uso della parola "customer care" viene spesso abusato; molte fanno Marketing e affermano di offrire un servizio di Customer care o, almeno ci provano.

Nella pratica, le aziende usano tecniche e strategie finalizzate a vendere di più, ma solo alcune dispongono di vere Customer care post vendita.

Ci si chiede, perciò, dove finisca l'ambito del Marketing e cominci quello del Customer care (o del Customer Service, nell'e-commerce).

Quest'ultima non si limita a disporre di un call center, un numero verde, un'assistenza a domicilio e altri servizi di interazione più evoluti.

'Il Customer care deve integrarsi più alle logiche del CRM che a quelle del Marketing puro.



'Il Customer care deve facilitare l'interazione e l'assistenza al Cliente, ma soprattutto deve assicurare il Cliente. Farlo sentire importante e fargli capire che ha scelto l'azienda giusta: un'azienda solida, professionale e onesta. Il Customer care serve a rafforzare il brand e facilitare l'accrescimento del mercato-clienti perché il Cliente inizierà ad aver fiducia in voi.'

[Crmblog.it](http://Crmblog.it)



Deve cercare di conoscere il Cliente, capire i suoi bisogni e apportare miglioramenti di dialogo con l'azienda.

Insomma, il Marketing e il Customer care dovrebbero sempre andare a braccetto, essere gestiti in parallelo e, meglio, se monitorati utilizzando una piattaforma tecnologica di CRM, che ne sappia controllare azioni, scelte e tenga traccia del rapporto nel tempo. [...]

Il Marketing paga subito, ma senza Customer Care non crea una rendita.<sup>32</sup>



Fonte: CRMBlog <http://www.crmblog.it>

Fig. 5.1 Il Marketing versus il Customer care

<sup>32</sup> [http://crmblog.blogs.com/crm\\_blog/files/dove\\_finisce\\_il\\_marketing\\_e\\_inizia\\_il\\_customer\\_care.pdf](http://crmblog.blogs.com/crm_blog/files/dove_finisce_il_marketing_e_inizia_il_customer_care.pdf)

Tuttavia, la crescita quantitativa del commercio elettronico non ha visto corrispondere un equivalente sviluppo qualitativo del Customer Care; un noto esempio risale al Natale del'99, quando una famosa ditta di giocattoli non riuscì a consegnare in tempo i regali di Natale, contrapponendo il fallimento del servizio di Customer Care al successo del proprio canale e-commerce.

Nonostante siano molteplici i fattori di successo di un sito (la grafica, il marketing, la navigabilità), la variabile critica resta sempre il Customer Care.

Per comprendere le ragioni per cui essa ricopre un ruolo così rilevante, basta dare un'occhiata ai risultati di recenti studi che hanno dimostrato che acquisire un nuovo cliente costerebbe cinque volte di più che mantenerne uno vecchio.

Nonostante ciò, la preferenza ad investire energie e denaro nel marketing piuttosto che nel Customer Care resta sempre molto diffusa fra le imprese.

Oggi, però, le aziende devono fare i conti con le grandi potenzialità del Web, il cui traffico è sempre più alimentato dal passaparola degli individui: il "buzz" (il cosiddetto "bisbiglio" in Rete ) di un cliente insoddisfatto fa ormai più pubblicità di quello di uno soddisfatto.

Dal punto di vista delle imprese, a differenza del mercato reale, la Rete consente di raccogliere e aggiornare l'analisi sui clienti in portafoglio (inclusi quelli *prospects*) con maggiore facilità, oltre a migliorare la propria *value proposition* grazie ai *tool* grafici ed editoriali che arricchiscono il website.

‘Internet è certamente il mezzo di comunicazione che meglio si presta alla misurabilità dei risultati e all'interattività con gli utenti, per esempio via email o chat, permettendo di profilarli e di conoscerli in maniera individuale, in base ai personali interessi, desideri e abitudini, indipendentemente dal canale di comunicazione utilizzato (visita al sito web, apertura di un'email, click su un link, provenienza da una specifica fonte promozionale).’<sup>33</sup>

L'email è andata sempre più consolidandosi fra i canali di comunicazione, guadagnando importanza come tecnica di Customer Care, specialmente negli ultimi anni.

Per molti siti rappresenta l'unico strumento di Customer Care e i vantaggi che offre sono ben visibili: costi assenti, gestione di una moltitudine di email da parte di un unico soggetto (il quale può dunque occuparsi di altre funzioni oltre a quelle del Customer Service..) etc.

---

<sup>33</sup> [http://www.i-dome.com/docs/pagina.phtml?\\_id\\_articolo=11355-Internet-dal-mass-marketing-allapproccio-one-to-one.html](http://www.i-dome.com/docs/pagina.phtml?_id_articolo=11355-Internet-dal-mass-marketing-allapproccio-one-to-one.html)

Tuttavia, nella pratica, l'email non riscuote molto gradimento da parte degli utenti, innanzitutto perché è uno strumento piuttosto impersonale e poi perché non accerta l'effettiva ricezione del messaggio, né l'adeguata comprensione del problema esposto.

Anche il canale telefonico costituisce un'importante fonte d'informazioni; originariamente a supporto dei soli canali tradizionali (*fig. 5.2*), contribuisce alla raccolta multicanale dei dati, forte ancora della familiarità e della prossimità che conferisce alla comunicazione, rispetto ai canali più innovativi, Internet in particolare.

‘Il telefono è il più antico strumento di Customer Care.

Molti prediligono questo strumento perché crea un contatto diretto, umano, fra cliente e venditore. Senza dubbio, il telefono rimane uno strumento utilissimo di Customer Care, indispensabile soprattutto quando si debbono risolvere problemi abbastanza complessi in breve tempo.

Gli svantaggi di questo sistema sono certamente i costi: posto che il numero telefonico messo a disposizione sia gratuito (anche se si sono visti sbalorditivi casi di Customer Care con numeri a pagamento), è evidente che il costo del contatto ricada interamente sull'azienda. Inoltre, perché un Customer Care telefonico sia veramente efficiente, è necessario del personale che se ne occupi a tempo pieno.

La maggior parte dei siti di e-commerce sono troppo piccoli per permettersi una risorsa dedicata esclusivamente al compito di rispondere ai dubbi e alle esigenze dei clienti.<sup>34</sup>



Fonte: <http://www.club-cmmc.it/lettura/CSO.htm>

Fig. 5.2 – L'evoluzione negli anni del Customer Service

<sup>34</sup> [http://www.studiocappello.it/a/Articolo\\_-\\_CRM/articolo\\_-\\_customer\\_care.html](http://www.studiocappello.it/a/Articolo_-_CRM/articolo_-_customer_care.html)

‘Incrementare la fiducia del consumatore sul proprio marchio aziendale con sistemi di assistenza multicanale in tempo reale (chat e autorisponditori), inviare comunicazioni mirate periodiche (newsletter specifiche), valutare quali argomenti sono visitati con maggior interesse o con maggior frequenza sono alcune delle strade utilizzate per migliorare la relazione con i clienti, “fidelizzandoli” - come suggerisce la “quarta fase del marketing one-to-one” (fig 5.3).



Fig. 5.3 – Le quattro fasi del marketing relazionale o “one-to-one”.

La comunicazione online rappresenta il mezzo perfetto per mettere in pratica i suggerimenti forniti dal marketing relazionale, proprio perché consente investimenti misurabili nei ritorni e quindi ottimizzabili nel tempo, come si vedrà più in seguito a proposito della *redemption*.

Quelle aziende che non sapranno adeguare la propria organizzazione alla nuova competitività del mercato con strategie nuove, strumenti dedicati e supporti di consulenza professionale che sappiano incentivare un utilizzo competente dei nuovi mezzi comunicativi, saranno destinate a perdere gradualmente terreno a scapito dei *competitor* più vocati all'innovazione.’<sup>35</sup>

Le ragioni dell'insuccesso o del mancato adeguamento vanno ricercate, da un lato, negli oneri che l'implementazione comporta sotto il profilo economico e, dall'altro, nella complessità richiesta dal suo utilizzo, sotto l'aspetto organizzativo.

Per questo, il mercato del Crm ha visto segni di ripresa soltanto negli ultimi anni, quando l'atteggiamento ostile delle aziende si è smussato a causa di alcune pressioni, sia interne che esterne alle organizzazioni (fig. 5.4):

- fronteggiare un crescente numero di clienti e di prodotti con minori risorse;
- affrontare aspettative della clientela in forte aumento a causa di società dotate di tecnologie e sistemi di *customer service* più avanzati;

---

<sup>35</sup> Ibidem

- contribuire ai risultati economici, così come fanno le vendite con il fatturato atteso.

Tutte queste “pressioni” hanno spinto i Customer Service ad evolvere.



Fonte: <http://www.club-cmmc.it/lettura/CSO.htm>

Fig. 5.4 – Le pressioni sul Customer Service

‘Siamo in tempo di crisi e l’attenzione al cliente dovrebbe crescere per fidelizzarlo e nello stesso tempo per sviluppare assieme a lui un maggiore giro di affari, ampliando la sfera dei rapporti in essere.

Per fare questo, il cliente va profilato in tutte le sue parti e, per cogliere questo obiettivo, occorrono strumenti innovativi come il CRM (*Customer Relationship Management*), non una tecnologia ma una *metodologia* basata sul supporto di strumenti informatici per acquisire e gestire in tempi rapidi le informazioni sul cliente

provenienti da diverse fonti e in questo modo abilitare una collaborazione attraverso più canali.

E' un'esigenza che riguarda tutti i settori economici, compreso quello delle assicurazioni che, negli scorsi anni, ha mostrato una certa letargia verso l'innovazione, mentre ora deve recuperare terreno, sotto la spinta competitiva e i mutamenti comportamentali intervenuti al suo interno.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Ibidem

### **Il customer value**

L'analisi del customer value si pone a seguito dei limiti presentati dall'analisi della customer satisfaction secondo cui: a) le valutazioni di soddisfazione espresse dal cliente rispetto a determinati attributi non comprendono le motivazioni sottostanti a tali valutazioni e b) non vi è quantificazione monetaria delle maggiori entrate (incremento della produttività, maggiori vendite, aumento della soddisfazione dei clienti) o dei minori costi di cui beneficia il cliente soddisfatto.

Il customer value esprime il valore che il cliente percepisce di ricevere dal venditore/fornitore, stimato come rapporto tra benefici (B) e sacrifici percepiti (S) ed espresso in termini monetari dai benefici economici, tecnici, di servizio, sociali che il cliente riceve in cambio del prezzo che paga per accedere all'offerta.

$$V = B/S$$

Il numeratore corrisponde al livello di soddisfazione che il consumatore associa all'insieme dei benefici percepiti, mentre il denominatore stima il costo percepito rispetto alle modalità di acquisizione e di godimento dei suddetti benefici, sia che si tratti di componenti monetarie che non monetarie.

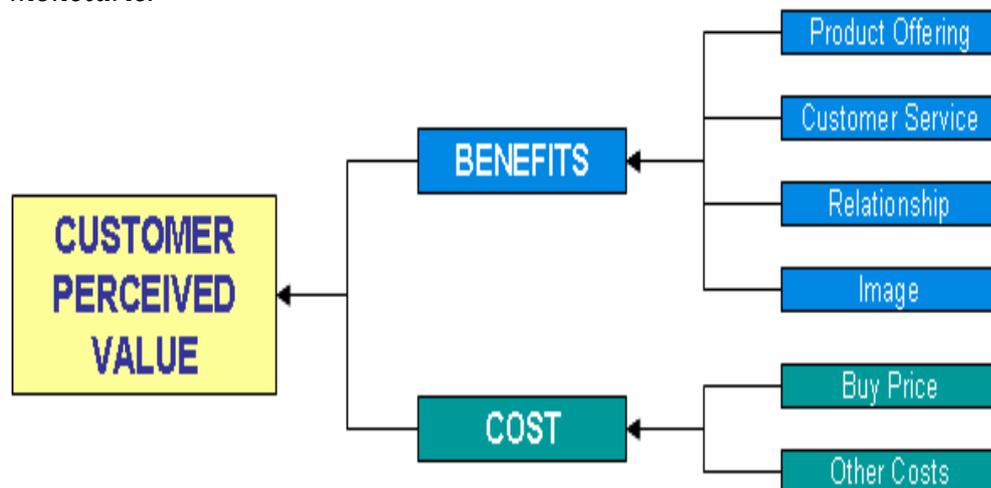


Fig. 5.5 – Il valore percepito dal cliente come rapporto fra benefici e costi associati alle componenti materiali e immateriali dell'offerta del prodotto/servizio.

Dall'analisi del Customer Perceived Value, l'impresa può sviluppare un'adeguata Value proposition.

**Indice di primo livello:  
valutazione ponderata  
attributi**

$$V(a) = \sum I_{bi} \times P_{bi}$$

$I_{bi}$  = importanza percepita nel prodotto a relativamente all i-esimo attributo-beneficio

$P_{bi}$  = performance percepita nel prodotto a relativamente all i-esimo attributo benefico

**Indice di secondo livello**

**valutazione ponderata attributi e costi**

$$V(a) = \frac{\sum I_{bi} \times P_{bi}}{\sum I_{ci} \times P_{ci}}$$

$I_{bi}$  = importanza percepita nel prodotto a relativamente all i-esimo attributo-beneficio

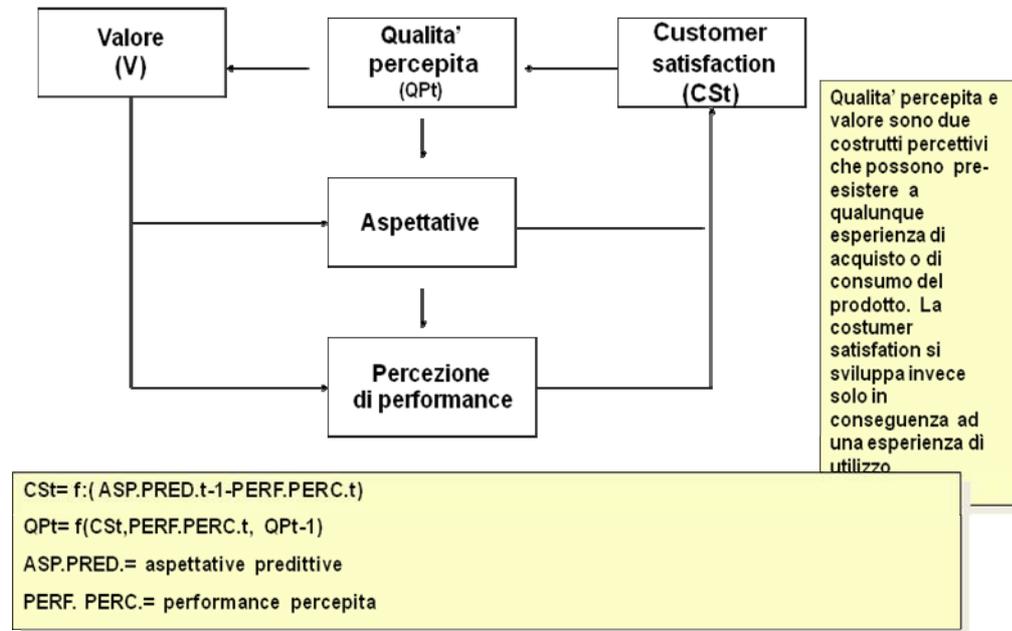
$P_{bi}$  = performance percepita nel prodotto a relativamente all i-esimo attributo benefico

$I_{ci}$  = importanza percepita nel prodotto a relativamente alla i-esima componente di costo

$P_{ci}$  = onerosita' percepita nel prodotto a relativamente alla i-esima componente di costo

Fonte: Dott. G. Micozzi, Presentazione Power Point "Customer Value - Strumenti, casi e modelli"

Fig. 5.6 – Il noto approccio di Fishbein che serve a calcolare in maniera analitica il customer value.



Fonte: Dott. G. Micozzi, Presentazione Power Point "Customer Value - Strumenti, casi e modelli"

Fig. 5.7 – Qualità percepita, customer satisfaction e valore

### 5.1.1 Il Customer Relationship Management

Il consistente volume di dati resi accessibili dal boom delle ICT necessita, quindi, di essere razionalizzato, onde evitare che l'impresa perda informazioni preziose.

Questa deve, pertanto, disporre di efficaci sistemi di gestione dei dati (strumenti di *business intelligence*) che possano elaborarli rapidamente e nel modo più corretto, in modo da fornire ai dirigenti un quadro chiaro e veritiero entro il quale assumere efficaci decisioni di marketing.

Diverse sono le modalità attraverso cui i responsabili di marketing acquisiscono le informazioni, ma il punto di partenza è l'esistenza di database interni in cui confluiscono, tra gli altri, i dati di marketing relativi agli aspetti demografici e psicografici della clientela e del suo comportamento, e quelli del servizio clienti sulla *customer satisfaction*.

Nello specifico, la gestione di questi dati potrebbe essere ottimizzata grazie a un'attività di *customer*

*relationship management* (CRM) che viene generalmente



*“C.R.M is a core business strategy that integrates internal processes and functions and external business networks to **interact, create, and deliver value** with personalized treatment to targeted customers **to improve customer satisfaction and customer retention at a profit. It is grounded in high quality customer data and enabled by information technology”***

***Ang and Buttle, 2002***



implementata dalle cosiddette imprese “*customer oriented*”<sup>37</sup> e che assume molteplici definizioni: in ottica strategica, è visto come ‘*una strategia di acquisizione, mantenimento e relazione con i clienti selezionati che permette all’impresa di creare valore per se stessa*’ (Parvitiyar, Sheth , 2001); dal punto di vista filosofico, viene considerato come ‘*una filosofia di business che pone il cliente al centro dell’impresa*’ (Hasan, 2003); più concretamente, sotto l’aspetto tecnologico, è ‘*un’ integrazione di tecnologie e processi di business usati per soddisfare i bisogni del cliente durante ogni interazione*’ (Bose, 2002).

Se correttamente implementato, il CRM riesce a gestire informazioni dettagliate sui singoli clienti e sulle singole occasioni di contatto, al fine di massimizzarne la fedeltà, fino alla cosiddetta “fedeltà cognitiva” capace di generare vere e proprie forme di lealtà.

E’ dunque corretto affermare che i sistemi di CRM presentano due DNA: uno “operativo” volto all’ottimizzazione delle attività operative di marketing, di vendita e di *customer service* su entrambi i canali (online e offline), l’altro “analitico”, finalizzato a integrare tutte le fonti di informazioni disponibili sul cliente, ad organizzarli e ad esaminarli per garantire una maggior efficacia delle decisioni e dei processi che hanno un impatto diretto sul *customer lifetime value*.

---

<sup>37</sup> La definizione indica che il cliente è posto al centro di ogni strategia aziendale volta a creare valore per il cliente stesso, senza tuttavia perdere di vista l’economicità e l’efficienza della gestione.

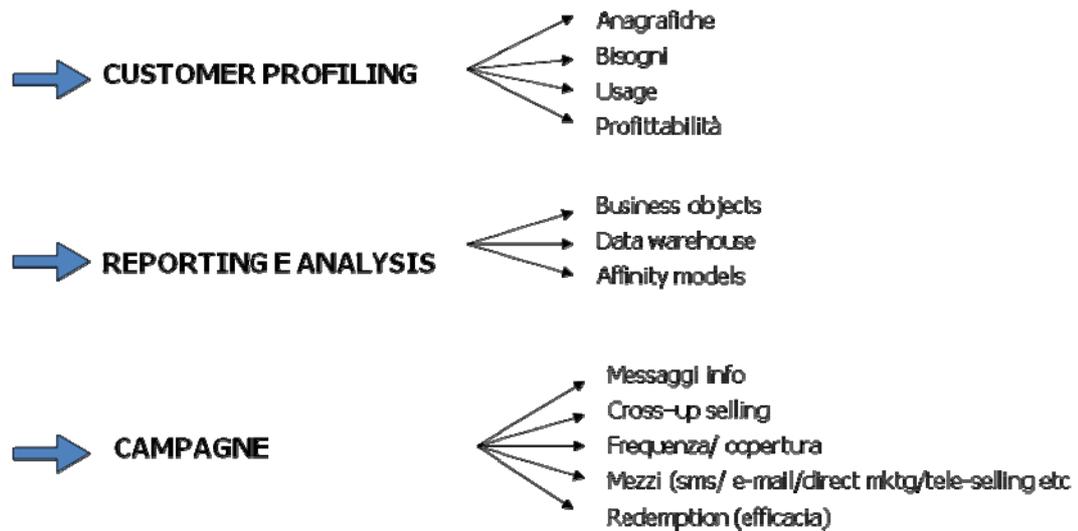
A livello pratico, un sistema di CRM si fonda su un *data warehouse*, ovvero un immenso archivio elettronico accessibile a tutta l'organizzazione, dove sono raccolte informazioni molto dettagliate sul cliente; queste possono essere poi estrapolate all'esigenza e fuse sapientemente con tutto il materiale in un server aziendale.

Il CRM contribuisce, dunque, ad alimentare il cosiddetto "capitale relazionale" dell'impresa, un asset strategico ai fini del vantaggio competitivo, perché consente di sviluppare servizi di assistenza più efficaci e di approfondire il rapporto col cliente.

A ciò contribuisce la disponibilità di una *customer base* accessibile e sempre aggiornata, che consenta di individuare diversi segmenti di clienti in funzione della loro importanza strategica e di offrire delle soluzioni - che possono consistere sia in *up-selling*, sia in un *cross-selling* - appositamente studiate per le loro esigenze allo scopo di massimizzare, da un lato, la *customer satisfaction* e, dall'altro, le performance aziendali.

*"This strategy allows organizations to determine the appropriate level of service, pricing and distribution"* (Sherif, Newby, 2007).

Si può dunque concludere che le organizzazioni potranno migliorare la propria profittabilità se orienteranno i loro sforzi al raggiungimento e al mantenimento della "*share of each customer*" piuttosto che della "*share of intere market*" (Pepper, Rogers, 1995).



Fonte: Dott. M. Ibarra , “Corso di Marketing Strategico” , Presentazione Power Point

Fig. 5.8 - Le azioni svolte dal Crm

Con riferimento alle componenti del CRM, queste possono essere raggruppate in due distinte categorie: *hard* e *soft*.

Le prime sono costituite dai processi correlati alla strategia (ricerca dati ed informazioni, contatti, *customer service*), risorse abilitate ad attivare e sviluppare i processi, strutture (*data wharehouse*, *call center*) e strumenti (*software*); le seconde, dalle strategie di relazione con i clienti, dalla coerenza con gli obiettivi aziendali, dalla cultura, dalle competenze e dai comportamenti.

Naturalmente, tutti questi elementi vanno implementati in un’ottica di sistema e, dunque, in maniera integrata.

Dunque, la tecnologia, da sola, non basta a decretare il successo di un CRM (la cui implementazione non è priva di rischi ed oneri);

quest'ultimo va, infatti, inserito in una più ampia ed efficace strategia di *customer relationship management* che ponga l'accento sulla "relazione".

Si stima, infatti, che circa la metà dei sistemi di CRM fallisca per l'incapacità delle imprese di considerarli come qualcosa di più di semplici tecnologie.

Le altre cause possono derivare dalla mancanza di effettiva collaborazione non solo tra il top management, ma anche tra tutti i dipendenti che, in vario modo, partecipano alla realizzazione del progetto, nonché dall'assenza di sistemi di incentivazione e di attività formative, in aggiunta ad un adeguato sistema di monitoraggio.

I fattori critici di successo di un CRM possono, invece, consistere nella capacità di:

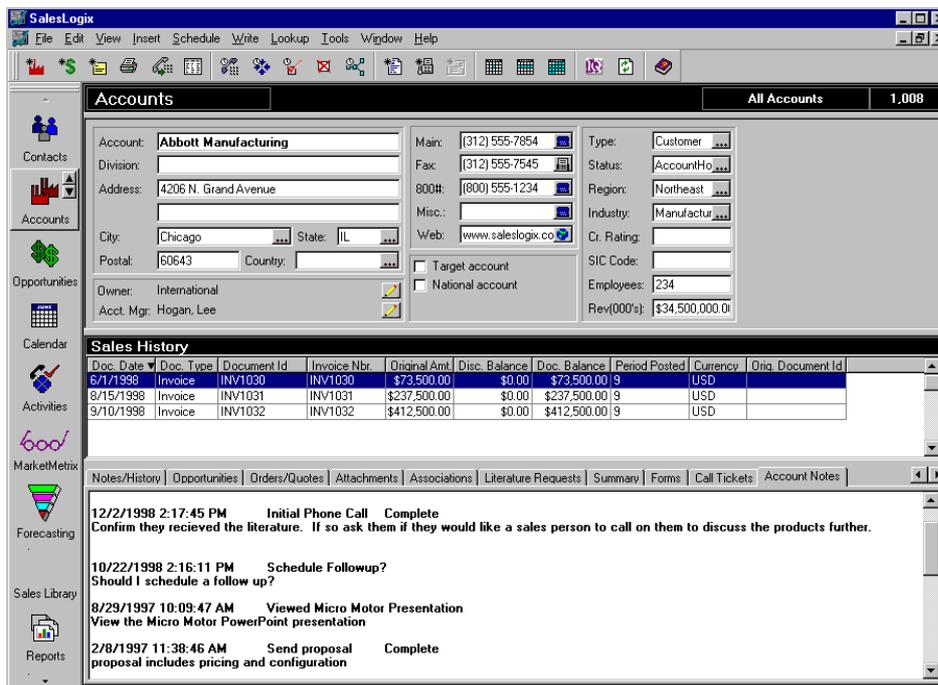
- focalizzarsi sulla strategia;
- avere un approccio open "mind", ovvero una mentalità orientata alla condivisione delle informazioni;
- considerare il "beneficio" che si può ricavare dall'implementazione del sistema.

Dal punto di vista pratico, si riportano due esempi di interfaccia grafica relativi alla gestione dei contatti (*fig. 5.9*) e delle chiamate (*fig. 5.10*) due attività che compongono il ciclo di vita di un CRM.

Grande rilievo assume proprio l'analisi dei disservizi e, più genericamente, delle cause di insoddisfazione dei clienti, in particolare di quelli strategici.

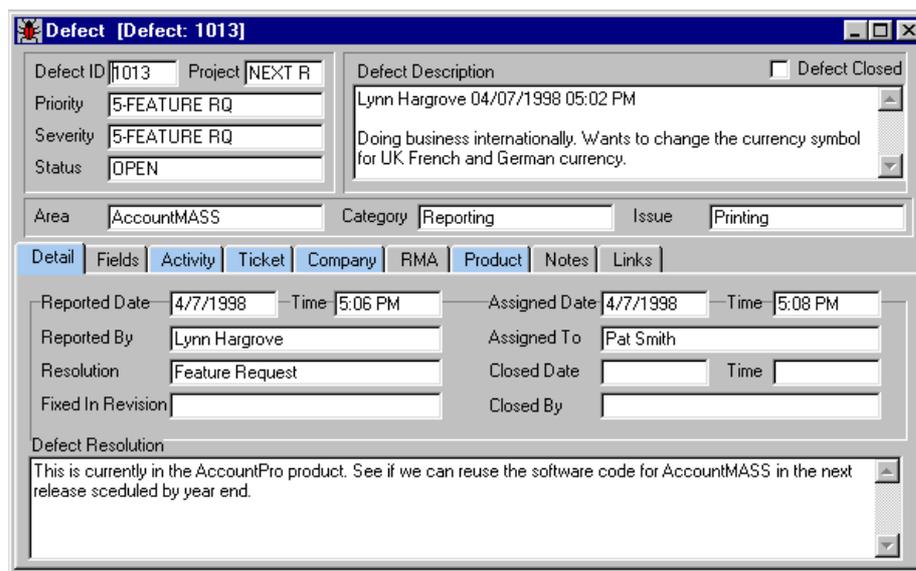
*“A well-executed complaints-handling process is of strategic relevance because it can have a positive effect on customer retention”* (Stauss, Seidel, 2004).

Grazie all'esame dei *complaints*, l'impresa può mettere in atto azioni di recupero per garantirsi la fedeltà futura del cliente e la probabilità che questi attivi un passaparola positivo, ma anche far emergere problematiche ricorrenti causate da prodotti, processi o persone.



Fonte: Dott. A.Perna, “Il Customer Relationship Management Come Strumento Operativo Di Marketing” Presentazione Power Point

Fig. 5.9- Gestione dei contatti in un CRM.



Fonte: Dott. A.Perna, “Il Customer Relationship Management Come Strumento Operativo Di Marketing” Presentazione Power Point.

Fig. 5.10- Gestione delle lamentele in un CRM. Fonte: Dott.

A livello organizzativo, poiché l’adozione di un sistema di CRM coinvolge diverse funzioni aziendali, occorre affidarne la regia ad un team multidisciplinare dotato sia di un budget, sia di obiettivi da raggiungere (coerenti, ovviamente, con quelli generali dell’impresa).

A tal proposito, Krauss afferma: “*the hardest part of becoming CRM-oriented isn’t the technology, it’s the people*”; il coordinamento del team è possibile solo grazie a programmi di formazione e incentivazione e a un continuo e condiviso flusso di informazioni.

Per completezza informativa, viene sintetizzato, di seguito, lo storico passaggio dal marketing di massa al *Customer Relationship Management* (fig 5.11) e i vantaggi che derivano dall’implementazione di quest’ultimo:

- Maggiore conoscenza dei gusti e dei bisogni del cliente
- Capacità di anticipare le richieste future del cliente
- Aumento della *customer satisfaction*<sup>38</sup>
- Incremento del *customer lifetime value*<sup>39</sup>
- Fornitura di informazioni strategiche all'area vendite, marketing, finanza.
- Attrazione di nuovi clienti
- Risparmio di costi



Fonte: Dott. A.Perna, Presentazione Power Point "Il Customer Relationship Management Come Strumento Operativo Di Marketing"

Fig. 5.11- La storia del CRM: dal mass marketing ad oggi.

<sup>38</sup> La soddisfazione del cliente è determinata dal confronto fra il valore atteso e il valore percepito a conclusione del processo di scambio. Quanto più valore un'impresa riuscirà a generare rispetto a quello atteso dai clienti, tanto più elevata sarà la customer satisfaction. In questo senso il valore generato nei processi di scambio influisce sulla soddisfazione del cliente.

<sup>39</sup> Il CLV è il valore patrimoniale di ciascun cliente e rappresenta "the net of the revenues obtained from that customer over the lifetime of transactions with that customer minus the cost of attracting, selling and servicing that customer, taking into account the time value of the money" (Jain, Singh, 2002)

Al fine di approfondire la tematica del Customer Relationship Management, si riportano i risultati di un sondaggio sul rapporto cliente-azienda, che valuta l'efficacia degli strumenti di Customer Care nel panorama aziendale italiano.

## **Il rapporto azienda-cliente**

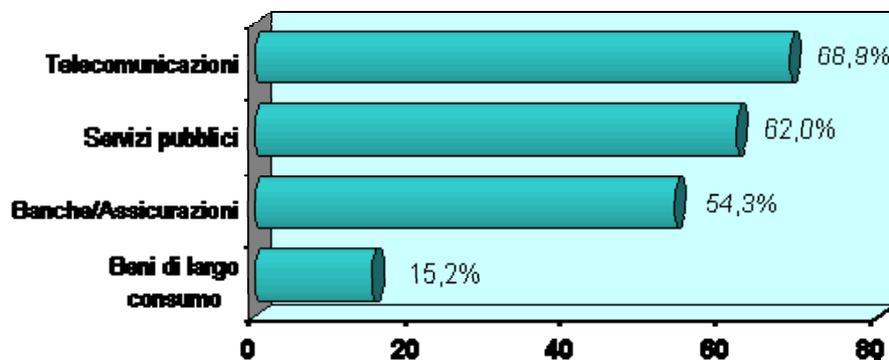
*Indagine Cirm (commissionata alla Cirm da Atento Italia - Aprile 2001)*

*'Con lo scopo di analizzare lo scenario attuale del Customer Relationship Management, ossia tutte le relazioni che intercorrono tra l'azienda e il cliente, è stato condotto un sondaggio telefonico ad un campione di 1.000 persone che hanno richiesto informazioni ad aziende appartenenti a vari settori.*

*A tal proposito è stata valutata la soddisfazione dei clienti/utenti nel contatto con aziende/enti e, in particolare, con i servizi aziendali di front-office con la clientela.*

### **I RISULTATI DELLA RICERCA**

*Con riferimento ai risultati della ricerca, si evidenzia che i contatti "azienda-cliente" più frequenti si hanno nel settore delle telecomunicazioni (68,9%), dei servizi pubblici (62%) e dei servizi finanziari/assicurativi (54,3%). Scarsi sono invece i contatti tra i clienti e le aziende produttrici di beni di largo consumo (15,2%); questa differenza evidenzia la gestione "tradizionale" orientata al prodotto piuttosto che al cliente delle aziende operanti in questo settore.*



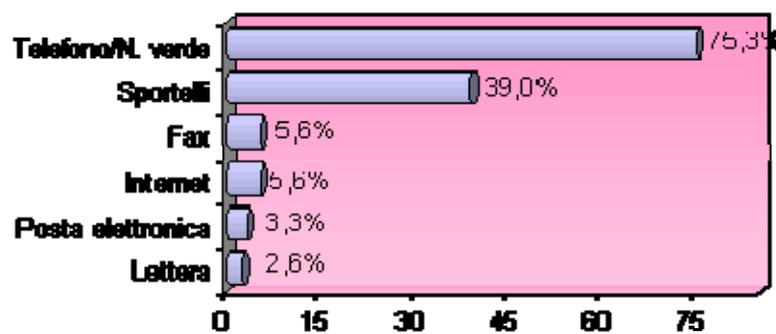
Graf. 1 - Tipo di società a cui sono state richieste informazioni

*I "giovani informatizzati" (profilo 1) risultano la categoria più aperta alle relazioni con le aziende, in particolare con aziende operanti nelle telecomunicazioni e nei beni di largo consumo. Il contatto azienda/cliente avviene soprattutto telefonicamente (75,3%); l'importanza di questo strumento è stata consolidata dalla diffusione del numero verde come strumento di comunicazione aziendale che, per il cliente, consiste in una rapida ed economica possibilità di contatto con le aziende produttrici/erogatrici fornendo, inoltre, un facile punto di riferimento per segnalare problemi o chiedere chiarimenti.*

*Per le aziende, invece, il numero verde rappresenta il modo più efficace per farsi raggiungere praticamente da tutti i clienti, attuali e potenziali, ottenendo in un modo abbastanza economico informazioni e suggerimenti utili in fase di programmazione e valutazione della propria attività.*

*Meno utilizzato rimane il contatto diretto allo sportello (39%), utilizzato dalle società erogatrici di "servizi pubblici". Lo sportello è utilizzato molto dalla categoria di casalinghe e dai profili tradizionali.*

*Fenomeni ancora limitati sono le richieste effettuate tramite Internet, Fax e Posta elettronica. L'utilizzo di Internet e della Posta elettronica è particolarmente diffuso tra i giovani (29%).*

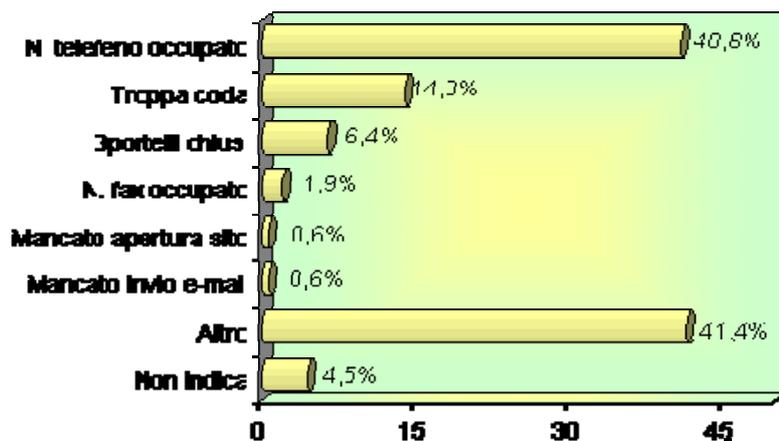


Graf.2 – Mezzi utilizzati nelle relazioni con il cliente

*La percentuale di intervistati che si dichiarano soddisfatti del mezzo utilizzato per ricevere informazioni delle aziende è molto alta (83,4%), e risulta che telefono/Numero verde e Sito Internet siano mezzi molto validi e apprezzati per soddisfare le richieste informative.*

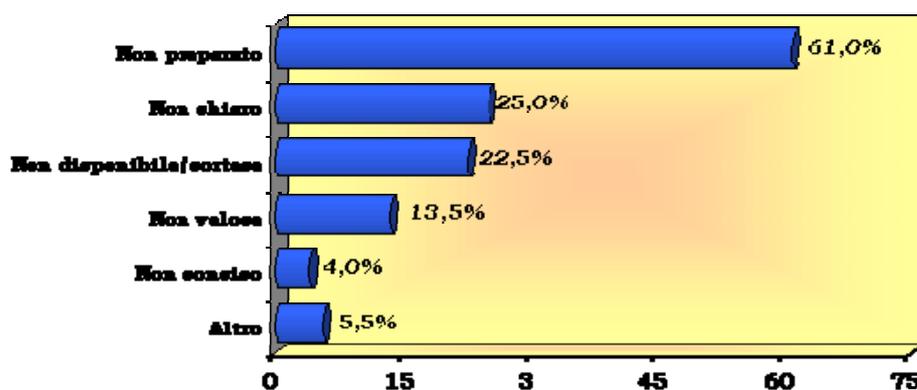
*Tra chi si è dichiarato insoddisfatto, il problema più ricorrente consiste in una disponibilità limitata del servizio che allunga i tempi o, addirittura, lo rende praticamente inaccessibile. I telefoni occupati (40,8%) sono i motivi principali di insoddisfazione.*

*Con riferimento ai motivi di insoddisfazione nei contenuti delle risposte, si evidenzia l'incompletezza/insufficienza dei contenuti (45,3%), seguiti dall'inefficienza (39,5%) e dalla mancata risposta (16,9%). Riguardo all'incompletezza, i profili 1 ("giovani") e 2 ("adulti") si mostrano più esigenti rispetto alla media, mentre l'inefficienza è più sentita dai profili 3 e 4.*



Graf. 3 – Motivi di insoddisfazione nel rapporto azienda/cliente

*I motivi di insoddisfazione relativi alla soddisfazione sulla competenza/capacità del personale addetto al rapporto con il cliente, sottolineano la scarsa preparazione del personale addetto (61%); i successivi elementi negativi individuati sono la mancanza di chiarezza e la non disponibilità e cortesia del personale. Tra le mancanze dell'attuale rapporto azienda-cliente, un intervistato su 4 sottolinea la necessità di ricevere anche una comunicazione scritta che meglio evidenzia la problematica da lui posta e la relativa risposta dell'azienda. Altre aree di miglioramento risultano la riduzione dei tempi di risposta, la preparazione del personale addetto e la disponibilità e cortesia del personale.*

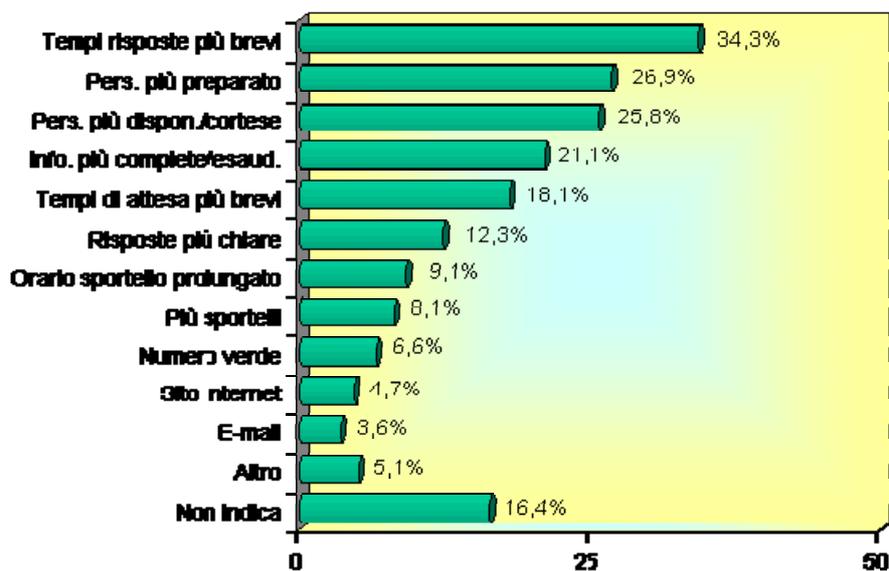


Graf. 4 – Motivi di insoddisfazione del personale addetto al front-office

*I giovani richiedono un servizio di relazione con il cliente più veloce, adeguato ai ritmi della società attuale, con risposte in breve tempo e una maggiore diffusione dei servizi via Internet e posta elettronica che garantisca completezza delle risposte. Gli adulti cercano più professionalità e preparazione del personale e orari di disponibilità di richiesta di informazioni anche oltre l'orario di lavoro consueto; mentre il target delle casalinghe richiede una maggior disponibilità, cortesia e preparazione del personale di front-office.*

*I clienti che hanno avuto un contatto con le aziende sono persone aggiornate coi tempi, con un rapporto frequente con gli strumenti tecnologici più all'avanguardia e, complessivamente, con un profilo socio-culturale "medio-alto".*

*Il 37,2% di essi utilizza un PC e tra questi il 70,7% si collega ad Internet con una frequenza media molto alta (4/5 volte alla settimana). La relazione azienda-cliente è ritenuta importante nella scelta dell'acquisto del prodotto/servizio dal 71,2% degli intervistati. La categoria che è più sensibile a queste attenzioni delle aziende è senza dubbio quella dei "giovani" (profilo 1).'*



Graf. 5 – Richieste di miglioramento nel rapporto cliente/azienda

(Fonte: <http://www.club-cmmc.it/aziende/rapporto%20CIRM.doc>)

## 5.2 Articolazione del Crm nelle assicurazioni online

E' opportuno, innanzitutto, chiedersi il perché di un Crm nelle assicurazioni.

A tale domanda, rispondono gli esperti di due considerevoli software house, ossia Giovanni Zoffoli, Direttore Marketing Dynamics Microsoft Italia e Michele Borgonovi, Sales Consultant Director Oracle Crm di Oracle Italia

“Il Crm può contribuire ad accrescere le opportunità di business, ridurre i rischi, accrescere l'efficienza.” precisa Zoffoli, il quale prosegue “le piattaforme di *Customer Relationship Management* possono fornire una visione approfondita e integrata della situazione dei clienti. [...] Inoltre, i clienti possono accedere alle informazioni e ai processi attraverso il Web, risparmiando tempo e ottenendo un servizio migliore.

Utilizzando gli strumenti basati sui Web service, gli assicuratori possono integrare efficientemente l'applicazione Crm con le applicazioni *legacy* e di terze parti.”<sup>40</sup>

E' comprensibile, dunque, come l'*e-technology* possa trasformarsi in una leva strategica fondamentale per le compagnie assicurative, in

---

<sup>40</sup> <http://www.testawebdev.it/articles/23-Cos-l-e-CRM->

particolare per quanto riguarda le strategie commerciali di quelle che desiderano orientarsi al CRM.

L'*e-technology* favorisce, più specificamente, la creazione di un e-CRM, naturale evoluzione del tradizionale Customer Relationship Management, che coniughi le esigenze dell'e-Business col tradizionale CRM e che presenti queste caratteristiche: multicanalità, integrazione e relazione di tipo *one-to-one* col cliente (fig. 5.12)

In poche parole, si tratta di fare un *up-grade* del CRM e adattarlo alle

caratteristiche di Internet e dei più innovativi mezzi di comunicazione, come accade già da tempo nel mondo dei servizi.

Anche l'e-CRM sfrutta i due rilevanti asset visti a proposito del CRM, ovvero l'informazione e i clienti, con la differenza

che, in questo caso, la raccolta dei dati risulta meno complessa: come è stato ampiamente illustrato precedentemente nel caso del sito web, il *tracking* avviene durante l'esperienza del visitatore sul website: le informazioni possono includere sia i dati forniti dai consumatori con la registrazione o le attività promosse sul sito (es. comunità virtuali), sia quelli rilasciati dal traffico degli utenti, senza che questi ne siano



Le attività di CRM  
che sfruttano il  
canale digitale  
vengono  
denominate attività  
di e-CRM



realmente consapevoli (per un maggiore approfondimento, si rimanda al paragrafo successivo).

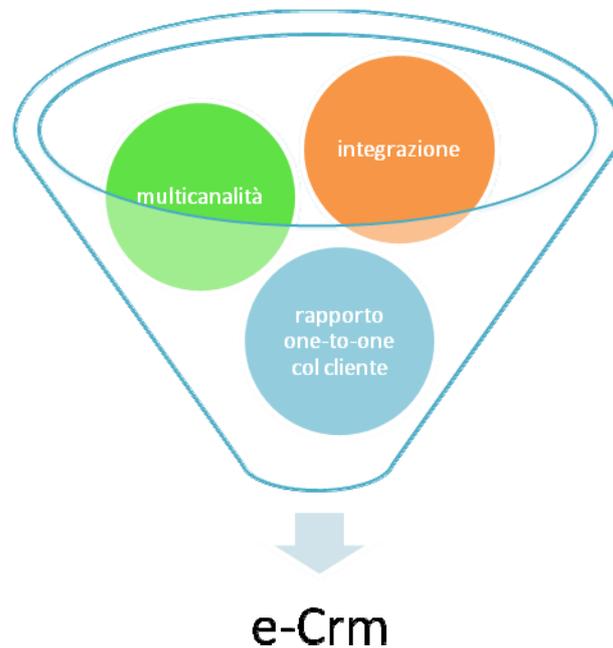


Fig. 5.12- Le caratteristiche dell'e-Crm

Per quanto concerne i clienti, il nuovo sistema multicanale consente a questi ultimi di interagire con l'azienda e di ottenere informazioni attraverso il mezzo che desiderano, nel senso che ogni fascia di clienti disporrà del suo mezzo di comunicazione integrato e quanto più rispondente alle sue esigenze.

Ciò è possibile grazie a un'analisi permanente della relazione col singolo cliente; di qui, si deduce che, al centro della strategia, non c'è più il prodotto/servizio, ma il cliente.

‘L’e-CRM, quindi, aderisce in modo preciso ai nuovi dettami della comunicazione e del marketing che vedono sempre più imprese “*customer-oriented*” piuttosto che “*sales-oriented*”.

Ciò deriva anche dal fatto che i nuovi media impongono una comunicazione di tipo *push & pull*, ossia una comunicazione in cui l’utente chiede e tira a sé le informazioni che vuole ricevere (*pull*), ma allo stesso tempo una comunicazione aziendale propositiva e capace di accrescere le esigenze dell’utenza e il portafoglio di offerte proposte al cliente (*push*).’<sup>41</sup>

Come si è ampiamente descritto in precedenza, anche il *relationship marketing* va nella stessa direzione: la sua funzione consiste nell’attivare relazioni personalizzate e di lungo termine col cliente, in grado di massimizzarne la fedeltà e il contributo alla profittabilità aziendale.

‘Con l’e-CRM, le aziende non vendono più solo la loro merce ma anche la loro *accessibilità*, il loro essere raggiungibili e costantemente presenti nel ciclo di vita dei loro clienti e dei loro prodotti.

Esse, in sintesi, vendono un supporto alla transazione.

---

<sup>41</sup> Dott.ssa Michela Acone, *Dal CRM all’e-CRM: progettazione web based di sistemi per la gestione delle relazioni col cliente*

L'utente, dal canto suo, avverte un contatto, un dialogo con l'azienda "virtuale" e riesce a superare la mancanza del contatto tradizionale con il venditore.

Questa nuova soluzione avvantaggia soprattutto le imprese operanti nel B2C, dove esiste il maggior rischio che il consumatore si allontani per paura di cadere nell'anonimato.

Con l'e-CRM il consumatore ha una sua identità nella massa dei consumatori e si lascia conquistare più facilmente da un servizio a lui dedicato.<sup>42</sup>

Oggi, sia che un'azienda operi nel mercato dei prodotti di consumo o dei beni industriali, sia (e in particolar modo) in quello dei servizi, deve riconoscere che il valore percepito dal cliente, ossia il *customer value* tende ad incrementarsi attraverso una serie di servizi "accessori" che accompagnano l'offerta principale; addirittura, in diversi mercati di consumo, quest'ultima passa economicamente in secondo piano e si consolida sempre di più la tendenza commerciale secondo cui il cliente non si dimostra più interessato ad acquistare la proprietà del bene, ma a fruirne in modi diversi e variabili nel tempo che gli garantiscano un certo grado di *customization*.

Affinché ciò sia possibile, l'interazione deve risultare quanto più facile e rassicurante per il cliente ed utile per l'azienda.

---

<sup>42</sup> Ibidem

‘Le tecnologie oggi disponibili permettono di ottenere questi risultati, a patto che le aziende decidano di affrontare il cambiamento necessario e seguano un percorso evolutivo, fatto di piccoli passi, ma che permetta un corretto sfruttamento degli strumenti esistenti.’<sup>43</sup>

Nell’attuale scenario competitivo, infatti, soltanto le imprese che giocano la carta della relazione possono uscire vincitrici dal confronto; “l’accesso di nuovi canali, soprattutto virtuali, rende indispensabile una conoscenza puntuale del cliente, relativa al profilo, alle esigenze complessive rispetto al suo intero ciclo di vita (polizze vita, polizze auto, casa, polizze integrative...) e alle sue preferenze di contatto” osserva ancora Zoffoli, aggiungendo all’elenco “la gestione *pre-sales* e *post-sales*, le potenzialità di *cross* e *up-selling*, le opportunità di identificazione di nuovi *prospect*.”

E lo strumento che si candida naturalmente è un Crm evoluto, che non gestisca solo la relazione, ma supporti in modo facile e intuitivo la conduzione del business.

Quello che serve è una piattaforma modulare e integrata, che offra funzioni analitiche e operative, che in più permetta di comunicare e collaborare meglio tra varie figure professionali, sparse in varie sedi, e su diversi canali.”<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> <http://www.testawebdv.it/articles/23-Cos-l-e-CRM->

<sup>44</sup> <http://www.cbritaly.it/article.php?id=920&sec=49>

Gli esperti sostengono che la multicanalità attraverso più *device* (pc, telefono fisso e mobile, Tv digitale, etc) e media (voce, email, web collaboration, chat testuali, etc) è sempre più uno strumento chiave per un utilizzo ottimale e ottimizzato del Crm, che vede una convergenza delle funzioni che lo compongono verso il *real time decision*, divenuto più complesso a causa dell'utilizzo di differenti canali da parte di più utenti: venditori, altri partner commerciali, operatori di *call center* o direttamente gli stessi clienti.<sup>45</sup>

A tal proposito, Microsoft propone una soluzione di Crm che garantisce una copertura a 360° sulle componenti standard operative e analitiche (vendite, marketing, servizi, s.b.u.), mantenendo le logiche multicanale online e offline e un'alta possibilità di personalizzazione che permette di configurare e sperimentare il sistema di Crm in qualsiasi azienda (nello specifico, ciò è reso possibile tramite la cosiddetta *advisory platform*<sup>46</sup>, dotata di funzionalità sofisticate).

Per Zoffoli, la gestione del cliente, accompagnata da un'attività di ascolto e comprensione, nonché di valorizzazione del database di informazioni aziendali secondo i bisogni del cliente, costituiscono il principio base di un Crm di nuova generazione.

---

<sup>45</sup> <http://www.cbitaly.it/article.php?id=920&sec=49>

<sup>46</sup> A detta dello stesso Zoffoli, non si tratta di una soluzione 'pacchettizzata e blindata', ma di un "potente 'acceleratore' del business, una sorta di motore a cui può essere aggiunta agilmente e facilmente la 'carrozzeria' più evoluta per creare ambienti, che valorizzano asset tecnologici già esistenti, e che garantiscono allo stesso tempo capacità competitiva e risparmio dei costi."

Fra le assicurazioni che hanno sperimentato la soluzione di Microsoft c'è la spagnola Groupama Seguros che ha visto incrementare la sua produttività del 240%.

Un altro esempio è la compagnia Vvaa, leader nei Paesi Bassi, per la quale la nuova soluzione integrata ha affiancato l'introduzione di servizi online per i clienti e una riduzione del tempo impiegato dai dipendenti nella gestione manuale dei reclami col fine di aumentare l'efficienza interna.

Le sue performance sono migliorate notevolmente grazie alla disponibilità di un quadro più completo della clientela, alla riduzione del 20% del tempo impiegato nel processo di gestione dei reclami e a un impiego del personale ottimizzato del 5%.

Il dato di fatto, però, è che il Crm non è ancora effettivamente entrato in modo organico nelle compagnie assicurative.

“Ciò è largamente giustificato dal fatto che, in buona parte, le assicurazioni non hanno il controllo diretto sulla clientela, bensì mediato dal rapporto assicurato/agenzie sul territorio.” dice Borgonovi.

“Le ragioni sono essenzialmente due. La prima si riconduce al tipo di rapporto che banche e assicurazioni hanno con i loro clienti.

Per le banche è un rapporto costante, direi in alcuni casi quotidiano, per cui le interazioni cliente/azienda sono molto frequenti.

Nel caso delle assicurazioni, invece, spesso il contatto si ha solo nel momento in cui il cliente deve rinnovare il rapporto che, come nel caso dell'Rca auto, è imposto dalla legge.

L'altro fattore è legato al rapporto stesso tra cliente e assicurazione, cioè alla mediazione svolta dalle agenzie, che spesso vivono il rapporto con il cliente come un rapporto esclusivo.

Peraltro, un'altra differenza significativa è data dal fatto che, mentre l'operatore di filiale è spesso un dipendente diretto della banca, l'agente è un libero professionista o un piccolo imprenditore e questo allontana ulteriormente il cliente dalla compagnia”.

Il trend sta comunque cambiando sia in conseguenza della penetrazione delle assicurazioni online e telefoniche che danno vita a un rapporto diretto, sia perché molte assicurazioni hanno creato delle regole volte alla disintermediazione dell'agente.

E' il caso della liquidazione di un sinistro in cui il sottoscrittore della polizza deve necessariamente creare un collegamento diretto con la compagnia, che ha così la possibilità di ottenere maggiori informazioni sul cliente stesso e quindi dar luogo a una strategia di Crm più puntuale.”<sup>47</sup>

La soluzione di Crm proposta da Oracle supera le classiche soluzioni “*on premise*” che diventano proprietà del cliente e prevedono

---

<sup>47</sup> <http://www.cbritaly.it/article.php?id=920&sec=49>

l'installazione del software sul server aziendale, ma viene attivata *on demand*, ossia su richiesta dell'utente, grazie alla sua modularità che permette a qualsiasi azienda, di qualsiasi dimensione, di poter unificare, controllare e gestire, tramite *host* esterno, i processi relativi ai clienti.

Questa modalità viene anche definita *Software as a Service* (SaaS) che ne testimonia la fruizione *on demand*, per cui il cliente paga un canone di affitto.

Oracle, dunque, propone una soluzione particolarmente efficace per rispondere alle nuove tendenze commerciali descritte più sopra e all'evoluzione degli strumenti di comunicazione e di web *sharing* secondo la nuova piattaforma Web 2.0, facendo leva sui cosiddetti strumenti di *Social Crm*.

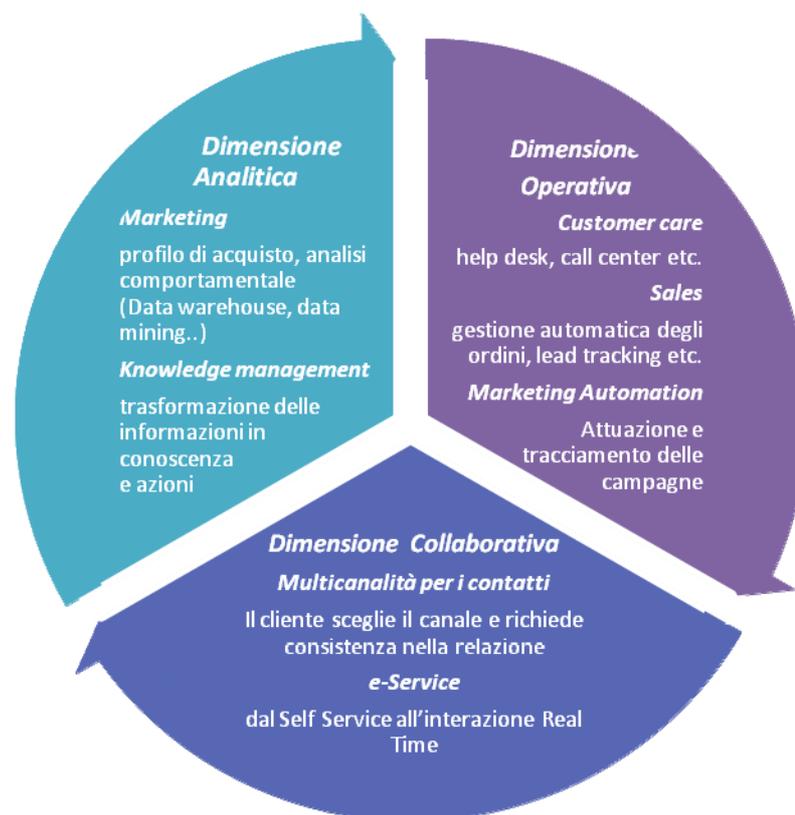
Alla luce delle considerazioni fatte, la penetrazione del mercato da parte delle assicurazioni dirette ha certamente posto l'accento sull'importanza di una corretta gestione della relazione col cliente, dovendo contare sulla totale (solo in rari casi parziale) disintermediazione dei canali di vendita; l'interazione col cliente rappresenta, perciò, un *intangible asset* di primaria importanza, al pari della *brand equity* e della reputazione.

La necessità di garantire una gestione quanto più efficace ed efficiente del rapporto impresa-cliente ha incrementato il ricorso e l'orientamento al Crm nel mondo assicurativo, diffondendone la cultura a tutti i livelli organizzativi.

Tuttavia, il Crm è ancora in fase sperimentale presso diverse compagnie assicurative dirette, nonostante vi sia un'espressa volontà per una sua futura applicazione; Genialloyd, per esempio, non dispone effettivamente di un sistema di Crm, né di un'unità organizzativa dedicata, ma esprime una concreta intenzione ad implementarlo anche nel breve termine.

### 5.2.1 Struttura del Crm

Il Crm delle assicurazioni online, laddove presente, è dunque articolato in tre dimensioni (analitica, operativa e collaborativa), dotate di una serie di componenti hardware e software che integrano all'interno del medesimo database le informazioni provenienti da due canali di vendita (l'online e il call center) e solo in rari casi quello agenziale o *front-office* (ved. caso Genialloyd).



Fonte: Dott. A.Perna, "Il Customer Relationship Management Come Strumento Operativo Di Marketing", Presentazione Power Point

Fig. 5.13 - Le dimensioni del CRM di un'assicurazione diretta



Nel *data-warehouse* aziendale confluiscono i dati trasmessi automaticamente e rapidamente tramite il sito web e il call center, mediante sofisticati sistemi di business intelligence di cui si discuterà nel prossimo paragrafo.

Questi programmi consentono di gestire ed elaborare le informazioni secondo le esigenze della ricerca e del marketing, riuscendo a effettuare ricerche incrociate su variabili proxy e a profilare rigorosamente ogni singolo cliente all'interno della customer base dove questi matura il proprio *customer lifetime value*.

Obiettivo di tale dimensione è il cosiddetto *knowledge management*, ossia la trasformazione delle informazioni in conoscenza ed azioni.

Le funzioni di analisi e reporting sono supportate dagli strumenti di *business intelligence* (i *business objects*).

All'interno della dimensione analitica, dunque, avviene la profilazione dei clienti ed eventualmente il loro inserimento in un client portfolio.

E' sulla base di quest'ultimo che il marketing o il Customer Service procede al tracciamento delle campagne di Crm che troveranno attuazione negli interventi (dimensione operativa) dei vari canali di comunicazione (help desk, call center, web, etc.).

Le campagne del Customer Service prevedono un piano di azioni articolato fra messaggi informativi, proposte di cross/up selling e

decisioni riguardanti la frequenza e la copertura dei messaggi, i mezzi di Customer Care da sfruttare e, nei Crm più evoluti, anche la misurazione dell'efficacia della campagna; tale funzione viene esplicitata da un apposito indicatore: la *redemption*.

‘Uno dei grossi vantaggi derivanti dall'adozione di un sistema CRM in azienda è la misura che esso è in grado di dare alle azioni di marketing che vengono erogate attraverso di esso.

Un esempio classico è quello della campagna mail o telefonica.

Quando, infatti, si affida ad un *contact center* una lista di contatti a cui sottoporre una campagna telefonica in *outbound*, uno degli obiettivi che ci si pone è quello di massimizzare la redemption derivante da questo tipo di azione di marketing relazionale.

L'indicatore in questione è molto semplice da calcolare quando si conoscono

1. Il numero complessivo di telefonate/mail che si sono effettuate
2. Il numero di risposte che si sono ricevute

Note queste variabili, la redemption si ottiene dividendo il valore 2 per il valore 1 e moltiplicando il tutto per 100.

In pratica la redemption esprime l'efficacia della campagna in termini di risultati ottenuti.

Questo numero indica quindi in modo conciso l'efficacia dell'azione di marketing relazionale e permette quindi di comparare azioni diverse per valutare quale ha dato i migliori risultati.

Se, ad esempio, ci si propone di lanciare una campagna telefonica in outbound di tipo informativo (proponendo un questionario alle persone contattate), una redemption del 20% su mille contatti effettuati durante l'intero corso della campagna equivale a dire che solo 200 persone hanno aderito al questionario ed hanno quindi accettato di rispondere.

Se l'obiettivo della campagna è invece mirato alla vendita, il discorso si complica leggermente dal momento che intervengono ben precisi valori di profitto a determinare il tasso di redemption ottenuto da un lato e la natura della vendita stessa dall'altro.<sup>48</sup>

Nella dimensione operativa si può ritrovare la funzione sales dedicata alla gestione automatica degli ordini o al *lead tracking*, mentre la dimensione collaborativa è necessaria a garantire la multicanalità del servizio e la flessibilità dell'interazione nel passaggio dal *web self-service* all'interazione *real time*.

---

<sup>48</sup> <http://crm.pmi.it/post/209/un-indicatore-per-misurare-lefficacia-delle-azioni-di-marketing-relazionale.aspx>

### 5.2.2 Reporting and analysis

‘Gestire in modo efficace e strategico l'eterogeneità dei dati e delle informazioni aziendali è sempre più una priorità nell'ambito della Business Intelligence e una delle principali sfide per il mondo dell'Information Technology.

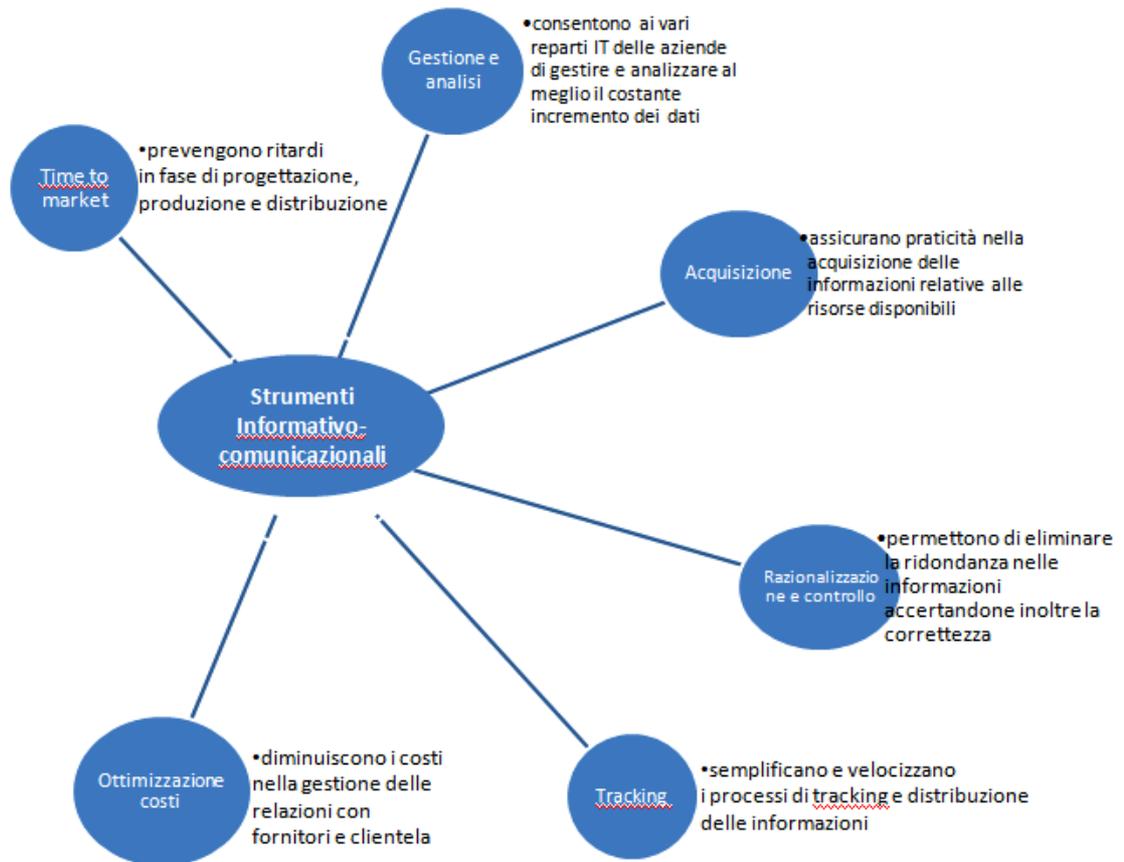
Il Patrimonio Informativo Aziendale (PIA) viene definito come quell'insieme di dati aziendali che, dallo stato “grezzo”, passano attraverso dei processi di “raffinazione” che li filtrano, li sintetizzano e li aggregano, trasformandoli, insomma, in informazioni utili per l'azienda.

Oggi è necessario riuscire a integrare le nuove applicazioni di gestione delle informazioni con i sistemi legacy (ossia quei sistemi IT che utilizzano tecnologie meno recenti), implementare le piattaforme CRM in modo tale che rendano più efficiente la raccolta e l'analisi di dati: vi è dunque l'esigenza di un approccio sempre più integrato nella gestione delle informazioni.’<sup>49</sup>

Affinché ciò sia possibile, è necessario possedere efficaci strumenti informativi-comunicazionali che permettano di razionalizzare il flusso di informazioni sia in entrata che in uscita, di archiviarle e gestirle nel modo più efficiente possibile.

---

<sup>49</sup> <http://www.vale-net.it/blog/>



Fonte: <http://www.vale-net.it/blog/>

Fig. 5.15- Le funzioni degli strumenti informativo-comunicazionali

Inoltre, tali strumenti si adattano alle richieste dell'azienda grazie a configurazioni personalizzabili e razionalizzano l'archiviazione dei documenti aziendali.

Per il recupero delle informazioni, invece, hanno delle funzioni di ricerca rapide e *user-friendly*, grazie anche ad un archivio centralizzato accessibile da Internet.

Un'efficace piattaforma di CRM munita di sofisticati software gestionali rappresenta, dunque, un fondamentale presupposto per mantenere se non addirittura accrescere il proprio vantaggio competitivo, perché consente di affrontare efficientemente i cambiamenti del mercato grazie a strategie più efficaci.

In Rete, la fedeltà del cliente è molto limitata ma, allo stesso tempo, il web ha un ruolo decisivo nel rafforzarne la relazione, per cui appare chiara la rilevanza di questo *intangibile asset*.

Su Internet, 'le occasioni di interazione devono essere estese al trasferimento di informazioni al cliente e alla creazione stessa di informazioni con il cliente, attraverso le modalità di interazione che le ICT permettono di attivare (per esempio chat e comunità virtuali).'<sup>50</sup>

'In Rete, le imprese hanno l'opportunità di raccogliere informazioni dettagliate sugli utenti anche se non sviluppano alcuna proposta di tipo commerciale o, comunque, anche se i navigatori decidono di non aderirvi laddove questa sia presente.'<sup>51</sup>

Tornando alla definizione di domanda di Guatri, Vicari e Fiocca, è possibile esaminarla a due livelli di aggregazione, in qualsiasi settore: la domanda globale per l'intera categoria di prodotto (domanda

---

<sup>50</sup> E. Prandelli, G. Verona (2006), *Marketing in rete: oltre Internet verso il nuovo Marketing*, McGraw-Hill, pag 84

<sup>51</sup> Ibidem, pag 380

primaria) e la domanda rivolta alla singola impresa (domanda secondaria).

In Rete, vengono analizzate entrambe utilizzando parametri diversi: per la prima, sono presi in considerazione sia il numero di navigatori che accedono a un sito, sia il numero più ristretto di coloro che acquistano effettivamente dei beni/servizi proposti sul sito.

Le due procedure, però, hanno senso solo in funzione dell'obiettivo dell'analisi: ad esempio, la prima è utile quando bisogna aumentare la *brand awareness* o valutare l'attrattività a fronte degli investimenti pubblicitari, mentre la seconda ha senso se bisogna consolidare la relazione coi clienti e puntare alla personalizzazione del prodotto/servizio secondo i noti approcci del marketing *one-to-one* e della *customization*.

Una volta scelta la nozione di domanda in base allo specifico obiettivo, si ricorre generalmente a un indicatore, detto "indice di conversione", che dà informazioni decisamente più significative: esso misura i rapporti tra visitatori, utenti registrati e membri attivi, piuttosto che utenti di servizi di e-commerce.

‘Nello specifico, se l'obiettivo è attrarre navigatori nel sito, la domanda dev'essere misurata sulla base del numero dei cosiddetti *unique visitor*, ovvero sulla base del numero di singoli utenti che entrano in un sito, verificando in che percentuale si tratta di nuovi

utenti piuttosto che di utenti abituali. Se l'obiettivo è invece quello di acquisire membri ai fini della profilazione, la domanda è definita dal numero di utenti registrati e l'informazione di maggior rilievo è fornita dal rapporto tra questi ultimi e il numero complessivo dei visitatori.

Infine, se l'obiettivo è trattenere gli utenti nel sito, ovvero accrescere la cosiddetta *retention*, la dimensione della domanda è funzione del numero di membri attivi e utilizzatori di e-commerce.<sup>52</sup>

Gli indicatori relativi, invece, all'intensità e alla frequenza di acquisto e consumo possono essere così utilizzati: nel caso i clienti da considerare coincidano con i visitatori o gli utenti registrati, è necessario calcolare la durata media della visita nel sito e le pagine esplorate (*pageviews*) in ogni sessione.

Inconsapevolmente, l'utente lascia una "traccia" su ogni pagina web visitata, che viene trasmessa automaticamente al server del sito attraverso i cosiddetti *log files*, ogni qualvolta l'utente interagisce con lo stesso; per contro, sull'*hard disk* dell'utente saranno memorizzati dei *cookie*, in grado di identificare quest'ultimo con un codice e riconoscerlo ogni volta che naviga in Rete.

Vi sono, poi, altri strumenti di *business intelligence* che consentono di effettuare un'analisi di tipo *benchmark* e i cosiddetti cruscotti

---

<sup>52</sup> E. Prandelli, G. Verona (2006), *Marketing in rete: oltre Internet verso il nuovo Marketing*, McGraw-Hill, pagg 132, 134

aziendali (*dashboard*) che consistono in sistemi di analisi e supervisione del business, per determinare la performance del servizio, il traffico e l'audience del sito, il *profiling* e il comportamento del visitatore.

Un cruscotto aziendale deve necessariamente basarsi su un *data warehouse* (magazzino di dati) che possa elaborare i dati grezzi raccolti attraverso la tecnologia informativa in indicatori quantitativi utili per monitorare il business in Rete.

Se è vero, però, che il *tracking* attraverso *log files* e *cookies*, nonché la profilazione tramite registrazione dell'utente, permettono di godere di un più ampio ventaglio di informazioni di mercato, un eccesso di informazioni può penalizzare l'impresa, in quanto rende più difficoltosa la loro gestione.

Ciò accade specialmente quando bisogna integrare i dati provenienti da una molteplicità di fonti, ossia di canali, una delle problematiche più attuali di *Customer Relationship Management*, che comporta un'accurata scelta del software per la raccolta, l'integrazione e l'elaborazione delle informazioni.

	ATTRAZIONE →	ACQUISIZIONE →	RITENZIONE
<b>Metriche</b>	<i>Unique visitors</i> Nuovi utenti Costo per utente Durata media della visita <i>Pageviews</i> per sessione	Tasso di conversione visitatori/utenti registrati	Visitatori/utilizzatori di chat Visitatori/utilizzatori di forum Utilizzatori di aste Ricavi per cliente Soddisfazione
<b>Strumenti</b>	Strumenti per l'analisi dei <i>log files</i> <i>Cookies</i> <i>Dashboard</i>	Server per la personalizzazione <i>Dashboard</i>	<i>Commerce station</i> <i>Dashboard</i> Strumenti di business intelligence
<i>Data analysis</i>		<i>Customer Relationship Management</i>	

Fonte: Elaborazioni su dati aziendali di Etnoteam.

Fig. 5.16- Metriche e strumenti per misurare la dimensione della domanda in Rete.

Nel settore dei servizi (soprattutto finanziari, telco e trasporti), il software in questione si integra con un sistema CATI (*Computer Aided Telephone Interview*) e permette di reperire i dati in maniera rapida e precisa, comportando anche un contenimento dei costi.

‘Il C.A.T.I. System consta di postazioni di lavoro, tutte attrezzate con linea telefonica, personal computer e collegate al server centrale mediante rete.

Tutte le postazioni telefoniche e i PC sono integrati mediante software avanzato in un *Call Center* in grado di funzionare in maniera ottimizzata sia *inbound* che *outbound*.’<sup>53</sup>

Per quanto concerne il monitoraggio, il software registra ogni evento (abbandoni, mancate risposte, occupato, etc...) ed i tempi di svolgimento (data, orario, durata, tentativi effettuati, etc...).

Si riportano le caratteristiche di un sistema integrato *ready-to-use* per la gestione di sondaggi di tipo CATI e CAWI personalizzabile in base alle esigenze dell’azienda e utile alla creazione di illimitati questionari, sondaggi multicanale (telefono, web, SMS, email) e server dedicato:

- Creazione e gestione multicanale di illimitati questionari
- Sistema CAWI basato sul software “X”
- Sistema CATI basato su software “Y”
- Gestione questionari "fusion" CATI-CAWI misti
- Server dedicato
- Possibilità di aggiungere ulteriori canali quali SMS, email

---

<sup>53</sup> <http://www.crm-group.com/ita/crmonitor/>

- Possibilità di aggiungere Skype ai questionari
- Possibilità di aggiungere VoIP ai questionari
- Personalizzazioni *on demand*



Fig. 5.17- Anche Skype fra gli strumenti di Customer Care più innovativi utilizzati nei contact center.

‘Una delle possibilità di contatto con la propria clientela (potenziale o effettiva) che l’Azienda può sfruttare è data dall’utilizzo di un *contact center* che, fra i sistemi di contatto, rappresenta uno dei più efficaci potendo contare su un numero di caratteristiche peculiari quali:

- Varietà dei canali (phone, mail, web, SMS, fax)
- Disponibilità potenziale all’interazione con il cliente 24 ore al giorno per 7 giorni (regolata contrattualmente dai livelli di servizio)

- Efficacia nelle strategie di contatto.

Esso può definirsi, quindi, come una struttura flessibile e relativamente a basso costo, che concorre in maniera significativa alla creazione di opportunità di business per l'azienda che ne fa uso.

Esso, infatti, migliora la qualità del servizio offerto e, soprattutto, percepito dal cliente finale, aumentando il numero di opportunità a tutto vantaggio del business.

Basti pensare alle possibilità infinite che possono verificarsi combinando l'azione del contatto mirato con la conoscenza dei gusti e delle aspettative del target dei clienti finali, oppure nelle attività di supporto alla clientela all'efficacia di una risposta esauriente in tempi brevi.

Il contact center consente di orientare in maniera adeguata le attività di marketing, da un lato, e quelle mirate alla Customer Satisfaction, dall'altro, concorrendo di fatto alla fidelizzazione del cliente.<sup>54</sup>

Il ricorso agli strumenti sopra descritti, dunque, deve rispondere all'esigenza di aumentare, più che la quantità delle informazioni, la loro qualità.

---

<sup>54</sup> <http://crm.pmi.it/post/69/la-conoscenza-del-cliente-a-partire-dalle-occasioni-di-contatto.aspx>

Tra gli strumenti più innovativi di cui può servirsi il Crm online relativamente all'analisi qualitativa della domanda, ci sono quelli che vagliano la customer satisfaction intercettando gli umori degli utenti nel grande mare del web.

Come si è accennato nel capitolo 3, tutti i segmenti d'età tendono a reputare più attendibili le indicazioni *peer-to-peer* di cui resta traccia su siti, *web communities* e *social network* e che risultano, perciò, come “scolpiti nella roccia”; per questo, le aziende che sono interessate a difendere la propria *reputation* e per le quali la relazione col cliente costituisce un asset piuttosto rilevante, si dotano di alcuni strumenti o ricorrono a società esterne per vagliare la propria *web reputation*; ‘la web reputation sta lasciando ampio spazio ad aziende specializzate che si propongono come grandi orecchie e occhi per conto soprattutto delle aziende, così da intercettare gli umori degli utenti o dei consumatori in rete: sono i cacciatori dei “*sentiment*” della Rete su un marchio o un prodotto, che scrutano pettegolezzi e bisbigli (“*buzz*”) nei siti e, soprattutto, nei luoghi Web dove si discute, nel social network.’<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> *Espansione*, anno 41, n.8-9, Agosto-Settembre 2009, Newspaper Milano, pagg. 35-36

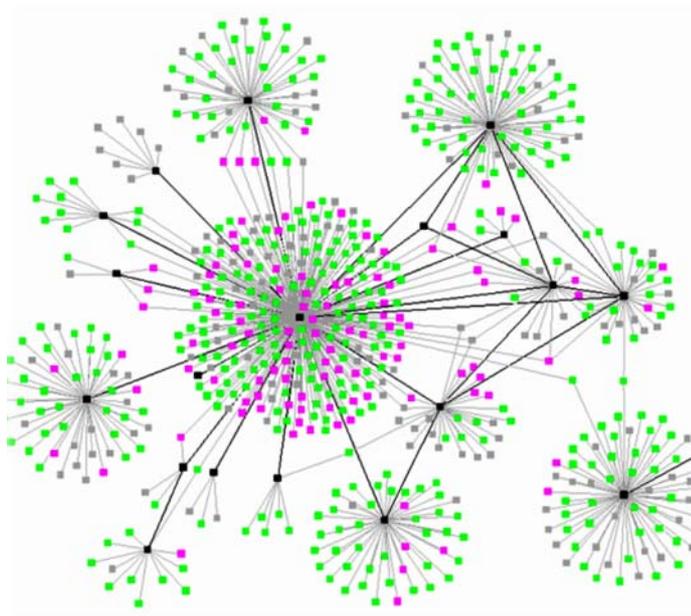
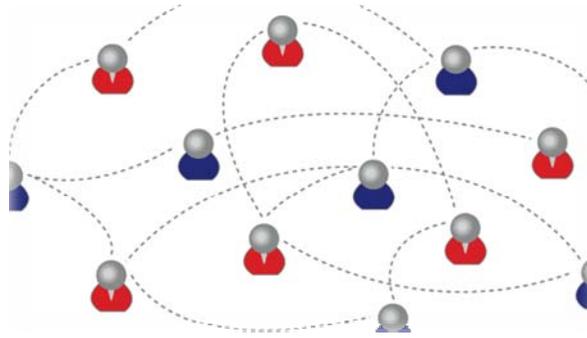


Fig. 5.18 – La caratteristica struttura a rete dei social network ne fa un potente veicolo per la rapida diffusione di opinioni e di informazioni su brand e prodotti, costituendo sia una minaccia che un’opportunità per qualsiasi azienda.

Una delle società che svolgono analisi sulla web reputation è eXtrapola, la prima a tenere sotto sorveglianza i weblog prima che si trasformassero nei cosiddetti “blog”.

“Diamo, come servizio ai clienti, il monitoraggio di tutto ciò che si dice sul loro marchio o sul prodotto, nei luoghi pubblici e indicizzati dai motori di ricerca.

Ascoltiamo che cosa si dice nelle bacheche di Facebook, ma non entriamo negli scambi epistolari individuali.” afferma Enrico Caldari, direttore commerciale e marketing di eXtrapola.

Il servizio offerto dalla società è realizzato in collaborazione con la software house Intext, specializzata in media analysis.

Tali società generalmente circoscrivono la propria attività alla mera osservazione ed analisi dei dati, senza fornire consulenza sulle misure da adottare.

L'esame della web reputation e, più nello specifico, della customer satisfaction aiuta le aziende a orientare al meglio le proprie strategie di vendita e a migliorare i rapporti con i clienti.

“Le persone vogliono essere ascoltate e vogliono che qualcuno tenga conto di ciò che dicono.

E sono altrettanto ben disposte a lasciar spiegare e chiarire.

Se un'azienda cerca di fare il duro e cita subito in giudizio chi l'attaccia oppure bara con interventi addomesticati, in Rete viene subito scoperto e l'effetto è peggiore del problema iniziale.

Internet obbliga le aziende ad essere più trasparenti, è controproducente non prenderne atto e non comportarsi di conseguenza.” spiega Andrea Barbieri, capo di Drake, agenzia di marketing molto attiva sul web.

Pare, insomma, che gli utenti gradiscano, oltre alla condivisione dell'esperienza di marca, sia positiva che negativa, l'intercettazione o, meglio, l'ascolto della propria voce dai loro pari e dall'azienda stessa.

Ciò darebbe loro la sensazione che anche un piccolo consumatore è importante.

Con specifico riferimento ai blog, “My BuzzMetric” è lo strumento che permette di cogliere rapidamente le opinioni sull’azienda.

Tale strumento ha la capacità di attingere addirittura al database di 109 milioni di blog e 100.000 forum e newsgroup.

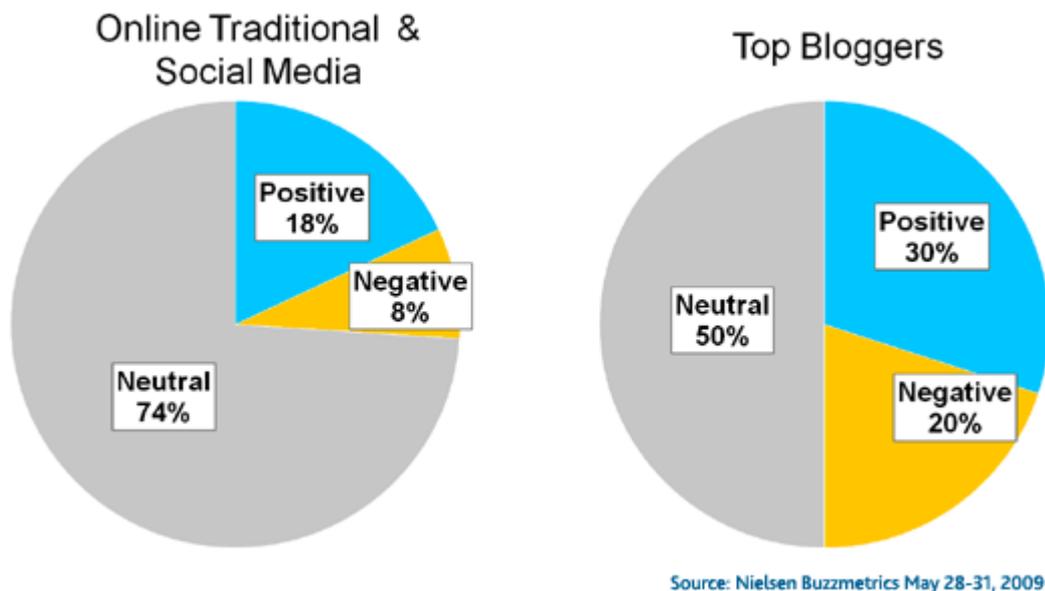


Fig. 5.19- Esempio dei risultati di un’analisi eseguita dal software “My BuzzMetrics” che valuta il “sentiment” verso un noto brand

Twitter, Facebook, Myspace sono ormai le piazze dove oggi si diffondono le opinioni della gente comune.

‘Le aziende non possono esimersi: se sei assente dai luoghi dove discutono e non ascolti i temi di cui i giovani consumatori s’interessano, li hai persi per sempre come consumatori.

Ciò significa imparare ad ascoltare e accettare ciò che si dice di te, anche se negativo.<sup>56</sup>

Anche in questo caso, le tecnologie più avanzate costituiscono il cuore pulsante del sistema, in cui sofisticati motori di ricerca basati su parole chiave e *query* di analisi semantica riescono a fornire all'azienda informazioni piuttosto dettagliate sui contesti in cui vengono menzionati i propri prodotti.

---

<sup>56</sup> Ibidem

### 5.2.3 La gestione dei reclami

Una corretta gestione dei reclami è una delle funzioni principali del Customer Care. Le assicurazioni online devono far leva su un Crm e su un servizio di Call Center competente, in grado di fornire un grande supporto nella gestione delle strategie orientate al recupero dei clienti.

Comprendere le ragioni che hanno spinto questi ultimi a separarsi dall'azienda e attuare un processo che li riporti indietro o che consenta di acquisire nuovi clienti costituisce la migliore reazione da parte della compagnia assicurativa.

Gli sforzi compiuti sortiscono generalmente un rapporto ancora più forte di quello che c'era prima col cliente.

Il recupero dei clienti perduti deve partire innanzitutto da un *tracking*: un gran numero di aziende stima la percentuale relativa alla quantità di clienti che ha abbandonato l'azienda sulla totalità di quelli recentemente acquisiti, un dato spesso limitato al suo peso sul bilancio aziendale piuttosto che al Customer Care; essa, infatti, non giustifica le motivazioni che hanno causato i flussi in entrata e in uscita.

Tale operazione può essere compiuta mensilmente o trimestralmente, ma sempre congiuntamente all'analisi delle ragioni che hanno portato alla flessione.

È, dunque, opportuno identificare e segmentare i clienti perduti.

I clienti, si sa, non sono tutti uguali: benché sia comunque necessario approcciarsi a loro col medesimo rispetto e con la medesima fiducia, in modo che possa essere stabilito un rapporto solido e duraturo, è pur sempre vero che i clienti non incidono sul volume d'affari alla stessa maniera e non tutti sono in grado di portare reale valore all'azienda. Per questo i clienti, una volta identificati, vanno segmentati in funzione del recupero di quelli più significativi.<sup>57</sup>

Le azioni di recupero si concretizzano nel contatto diretto con la clientela, attraverso delle argomentazioni ragionevoli e toni concilianti.

Nelle assicurazioni dirette, una telefonata permette subito di gestire la situazione con fermezza, senza scadere nell'invadenza.

A tal fine, è opportuno predisporre all'interno dell'azienda degli appositi gruppi addestrati al contatto col cliente e, in particolare, al recupero della relazione, piuttosto che alle strategie di vendita.

---

<sup>57</sup> <http://www.vale-net.it/blog/>

Un efficace approccio di recupero prevede innanzitutto delle scuse al cliente, per poi passare alla fase di “ascolto” delle ragioni del suo abbandono.

Successivamente, è necessario fare una diagnosi dei problemi, confrontando ancora col cliente le motivazioni della sua scelta e filtrando tali informazioni nel database aziendale.

Infine, la compagnia dovrebbe offrire un’assistenza puntuale e immediata, in base al problema espresso dal cliente.

Si tratta di competenze che l’azienda dovrebbe sviluppare al suo interno e non esternalizzare, motivando e gratificando il team del proprio Call Center.

In casi particolari, dovrebbero essere direttamente i dirigenti a contattare i clienti, in quanto questa si rivela spesso una strategia efficace all’azione di recupero.

Le cause di abbandono dei clienti vengono recuperate e classificate per eventuali azioni future. Le lamentele costituiscono, infatti, un ottimo feedback per l’azienda, perché permettono di vagliare la *customer satisfaction* e la qualità dei servizi e di orientare gli eventuali sforzi per un miglioramento.

Il cliente recuperato necessita, successivamente, di un trattamento di riguardo con periodiche revisioni delle sue esperienze, il monitoraggio delle chiamate al servizio clienti, i suoi acquisti, le

richieste di assistenza e tutti quegli indicatori dello “stato di salute” della relazione appena riavviata. Gli sforzi compiuti non passano inosservati per la maggior parte dei clienti con conseguente incremento della loro *loyalty*.

E’ interessante notare come alcune assicurazioni dirette abbiano creato un’apposita risorsa di Customer Care esclusivamente dedicata a tale funzione, al fine di accelerare i tempi di assistenza al cliente e aumentare la customer satisfaction.

## Conclusioni

Il successo aziendale dipende sempre di più dall'efficacia del Customer Relationship Management che, pur presentando evidenti differenze riguardo ai metodi, alle tecnologie e ai settori di applicazione, conserva una certa rilevanza in tutte le attività economiche e in tutti i mercati, dal B2C al B2B.

Un'efficace relazione col cliente va progettata sulla base delle sue esigenze ed aspettative, che vanno esaminate ed affrontate tenendo conto non solo del singolo individuo, ma anche del segmento di appartenenza, identificato secondo una serie di variabili, da quelle socio-demografiche alle affinità elettive, fino alle abitudini d'acquisto.

Perciò, le imprese come le compagnie assicurative online, che costruiscono un rapporto di tipo individuale e personalizzato col cliente, possono ottimizzare il proprio Crm grazie a una raccolta di dati più ricca, puntuale e costante; il rapporto *one-to-one* col cliente fornisce a quest'ultimo risposte efficaci garantendogli prossimità e rapida assistenza, mentre consente alla compagnia di assicurazioni di sfruttare appieno le logiche del marketing relazionale; la comunicazione online (web e telefono) rappresenta, infatti, il mezzo ideale per mettere in pratica i principi del marketing relazionale in

quanto consente investimenti misurabili nei ritorni e dunque ottimizzabili nel tempo.

In un'era ormai inflazionata di informazioni quale è quella attuale, infatti, 'tempi di risposta rapidi, contenuti esaustivi e mirati al problema rappresentato e una forma di comunicazione, personale o automatizzata, disponibile e accessibile a tutti, sembrano essere il mix ideale per un'efficace relazione con il cliente'<sup>58</sup>..

Al contempo, ciò accresce la *customer loyalty* e consente all'azienda di possedere uno straordinario ventaglio di informazioni.

Come afferma G. Zoffoli, Direttore Marketing Dynamics Microsoft Italia, "l'accesso di nuovi canali, soprattutto virtuali, rende indispensabile una conoscenza puntuale del cliente, relativa al profilo, alle esigenze complessive rispetto al suo intero ciclo di vita (polizze vita, polizze auto, casa, polizze integrative...) e alle sue preferenze di contatto".

Per affinare la raccolta e la fruizione di questi dati, le compagnie assicurative devono disporre di un efficace Customer Relationship Management, non una tecnologia ma una *metodologia* che faccia uso di sofisticati strumenti informatici per acquisire e gestire rapidamente le informazioni sul cliente provenienti da una molteplicità di fonti e, in questo modo, abilitare una collaborazione attraverso più canali;

---

<sup>58</sup> <http://www.club-cmmc.it/aziende/rapporto%20CIRM.doc>

‘uno strumento completo che rende possibile l'acquisizione delle informazioni relative alle interazioni con i clienti, le quali, integrate con opportune analisi, offrono un mosaico meglio definito sulle possibili strategie da seguire per orientare la promozione, ottimizzare la produzione e incrementare le vendite.’<sup>59</sup>

Alla luce dell'analisi svolta, si può concludere che il Crm delle compagnie assicurative dirette sia strutturato in tre dimensioni a loro volta articolate in una serie di componenti tangibili e intangibili; nella dimensione analitica lavorano il marketing, le vendite e il *customer service* che si preoccupano, da un lato, di razionalizzare l'enorme mole di dati sul consumatore provenienti dai canali di vendita/comunicazione messi a disposizione dalla compagnia (call center, web, eventuali punti vendita fisici) e, dall'altro, di definire le strategie di Customer Care da attuare.

‘Un'ottimale gestione delle informazioni passa attraverso l'utilizzo di sistemi di *data warehousing* o di software che consentano un efficace filtraggio dei dati (misurandone contemporaneamente qualità e affidabilità) al fine di produrre (attraverso un'analisi programmata per obiettivi) informazioni rilevanti che risultino inoltre centralizzate e accessibili.

---

<sup>59</sup> <http://www.vale-net.it/blog/>

Questo è possibile anche con un CRM personalizzato: un'opportuna integrazione tra CRM Operativo e CRM Analitico permette di raccogliere e “strutturare” i dati per poi passare all'analisi e concretizzarsi in un'efficiente archiviazione delle informazioni, facilitandone inoltre la condivisione ad ogni livello operativo dell'azienda.’<sup>60</sup>

All'interno della *customer base*, ogni cliente matura il proprio *customer lifetime value*, utile alla definizione di appropriate azioni di *customer care*.

Gli attuali sistemi di Business Intelligence vanno a supporto dei processi decisionali strategici, mentre un tempo servivano soltanto a raccogliere informazioni utili e a consentirvi l'accesso mediante apposite interfacce strutturate secondo esigenze specifiche.

L'accessibilità del server centrale da Internet è utile non solo al tracking degli utenti, ma anche alla raccolta dei dati inerenti la percezione che questi hanno dell'azienda: i dati relativi alla *web reputation* diventano così oggetto di analisi del Crm; business object sempre più evoluti consentono, infatti, di captare l'”umore” dei consumatori in Rete attraverso siti, forum e social network delineando l'immagine di cui gode l'azienda presso i clienti attuali e potenziali; per adempiere a questo obiettivo, le compagnie si

---

<sup>60</sup> <http://www.vale-net.it/blog/>

rivolgono sempre più spesso a società esterne specializzate nell'analisi della web reputation, le quali utilizzano software dalle elevate prestazioni.

Il Crm operativo si articola, invece, in due canali di comunicazione (web e call center) oppure, come accade più recentemente, in un unico *contact center*, dove un personale qualificato e addestrato alla relazione col pubblico, gestisce in modo integrato i contatti provenienti dai due canali di vendita attraverso i mezzi più evoluti, tra cui l'innovativo Skype.

I sistemi CATI e CAWI sono integrati in un'unica piattaforma collegata al server centrale e accessibile da tutta l'azienda per l'estrapolazione e l'elaborazione dei dati.

Per ottimizzare il sistema, alcune compagnie creano strumenti dedicati di Customer Care: ne sono esempio la risorsa esclusivamente dedicata al compito di rispondere ai dubbi e alle esigenze dei clienti, oppure quella dedita alla gestione dei reclami.

Supporti di consulenza professionale che sappiano incentivare un utilizzo competente dei nuovi mezzi comunicativi, potrebbero agevolare l'implementazione del sistema.

Il quadro è completato da un Crm collaborativo che serve a garantire sia la multicanalità ai contatti, ossia l'opportunità di scegliere liberamente il canale con cui interagire con l'azienda, sia il passaggio

da una procedura di tipo “*self service*” all’interazione *real time* con l’operatore telefonico.

La realizzazione di un appropriato Customer Relationship Management, tuttavia, è possibile laddove esista già un’adeguata “cultura del CRM”, ossia la considerazione del Crm quale vero e proprio modello gestionale che riveli il suo potenziale a tutti i livelli e a tutte le funzioni aziendali (dalle vendite all’assistenza, dalla logistica alla finanza, dalla risorse umane alla produzione, etc.); in una parola, essere *customer-oriented* oltre che mirati ad aumentare la competitività aziendale e a sviluppare la capacità di prevedere nel modo più accurato possibile, l’evolversi del mercato in tutte le sue declinazioni.

Circa la metà dei sistemi di CRM fallisce, infatti, per l’incapacità delle imprese di considerarli come qualcosa di più di semplici tecnologie.

Il segreto alla base di una strategia di Crm di successo risiede infatti sempre in una sola parola: “relazione”.

## Bibliografia

*Marketing In Rete: oltre Internet verso il nuovo Marketing* - E. Prandelli, G. Verona (2006), McGraw-Hill, pagg. 10, 84, 132, 134, 380 e Introduzione XV.

*I canali della distribuzione assicurativa: l'evoluzione delle reti commerciali tradizionali e l'affermazione dei canali innovativi* - G. Giudici (2003), Franco Angeli, pagg. 15, 16, 21, 183, 184, 186

*Principi di marketing* – P. Kotler, G. Armstrong (2006), Pearson Education Italia

*Il Customer Relationship Management Come Strumento Operativo Di Marketing* - Dott. A.Perna (2009), Presentazione Power Point

*Customer Value - Strumenti, casi e modelli* - Dott. G. Micozzi (2009), Presentazione Power Point

*Espansione*, anno 41, n.8-9, Agosto-Settembre 2009, Newspaper Milano

*L'assicurazione italiana 2007/2008*, ANIA (2009)

## Fonti internet

<http://www.club-cmmc.it/lettura/assicurazioniinritardo.htm>

<http://www.uiiga.it/stampa.asp?articolo=1165>

<http://www.assicurazioni-on-line.me/genertel/>

<http://www.directline.it/press-office/corporate.jhtml>

[http://www.linear.it/extra/pdf/linear\\_profilo\\_200706.pdf](http://www.linear.it/extra/pdf/linear_profilo_200706.pdf)

<http://www.zurich-connect.it/>

<http://www.6sicuro.it>

<http://www.informazione.it/c/C8EE15B2-9928-4FAA-9A64-7661F80BB540/Studio-IBM-i-rapporti-assicurazioni-clienti>

<http://www.genialloyd.it/GlfeWeb/gl/it/home/corporate/chisiamo/numeri.html>

[http://www.i-dome.com/docs/pagina.phtml?\\_id\\_articolo=11355-Internet-dal-mass-marketing-allapproccio-one-to-one.html](http://www.i-dome.com/docs/pagina.phtml?_id_articolo=11355-Internet-dal-mass-marketing-allapproccio-one-to-one.html)

[http://www.studiocappello.it/a/Articolo\\_-\\_CRM/articolo\\_-\\_customer\\_care.html](http://www.studiocappello.it/a/Articolo_-_CRM/articolo_-_customer_care.html)

<http://www.club-cmmc.it/lettura/CSO.htm>

<http://www.crm-group.com/ita/crmonitor/>

<http://www.club-cmmc.it/aziende/rapporto%20CIRM.doc>

<http://www.testawebdv.it/articles/23-Cos-1-e-CRM->

<http://www.cbritaly.it/article.php?id=920&sec=49>

<http://www.vale-net.it/blog/>