

*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

# 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

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 vincenti 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; tali informazioni viaggiano alla velocità della luce attraverso le fitte reti dei social network, le web community e gli altri spazi di file-sharing tra cui Youtube.

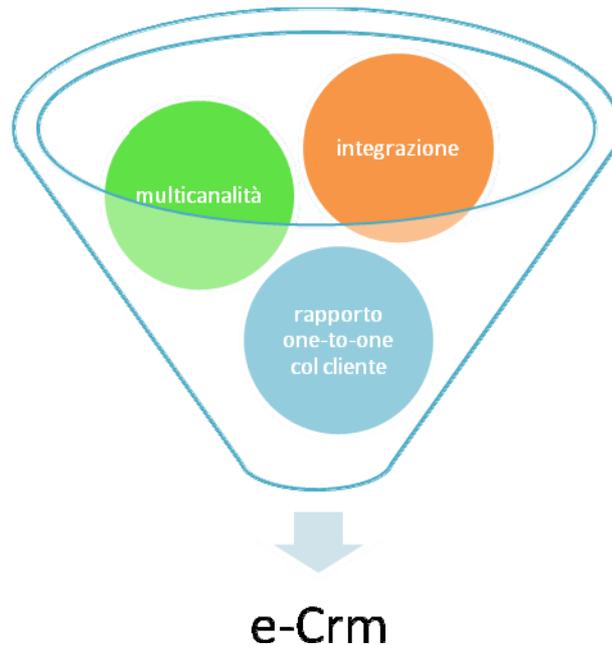
Le compagnie assicurative hanno dovuto affrontare questa sfida, data la natura dei servizi finanziari che, a differenza della maggior parte dei beni di consumo, non richiedono di essere testati o “misurati” attraverso l’occhio attento del consumatore, prima dell’acquisto: nelle assicurazioni, il cliente 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 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 nuove ICT.

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.



Le caratteristiche dell'e-Crm in una compagnia assicurativa online.

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.

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 (o, più correttamente, l'e-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>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.club-cmmc.it/aziende/rapporto%20CIRM.doc>

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

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, 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 i dati provenienti da una molteplicità di fonti e, in questo modo, abilitare una collaborazione attraverso più canali; '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>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.vale-net.it/blog/>

In questo modo, l'interazione impresa-consumatore non viene più ridotta a una mera transazione economica, ma estesa alla co-creazione di valore; si tratta di un'interazione ben diversa da quella tipica di un'assicurazione tradizionale, perché l'erogazione del servizio trascende il "faccia a faccia" con l'utente.

Le compagnie dirette non si appoggiano, infatti, a punti vendita fisici (eccetto qualche caso, ved. Genialloyd) e ciò 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.

Nonostante l'efficacia con cui i canali online contribuiscano già alla raccolta e alla gestione dei rapporti con la clientela, si riscontra un tentativo da parte delle compagnie dirette di garantire maggiore "prossimità" al servizio, con l'apertura di punti vendita o la presenza di consulenti personali. Un tentativo che vuole far fronte all'esigenza permanente nella domanda di servizi assicurativi in Italia, quella del contatto personale: studi e ricerche dimostrano, infatti, che questa rappresenta, tutt'ora, una variabile critica di successo per la quasi totalità dei segmenti.

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.

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>3</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 rivolgono sempre più spesso a società esterne specializzate nell'analisi della web reputation, le quali utilizzano software dalle elevate prestazioni.

---

<sup>3</sup> <http://www.vale-net.it/blog/>

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, dalle 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".

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 delle polizze online; 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'appropriate "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.

## 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/>