

CRM I sistemi utilizzati dal gruppo elvetico

Zurich: strategie per gestire gli assicurati

Per organizzare le campagne di marketing, la compagnia si serve di una soluzione di mercato e una piattaforma open source installata nelle maggiori agenzie.

Alberto Mazza

«La nostra intenzione è quella di digitalizzare il rapporto tra i nostri intermediari e i clienti. L'obiettivo di questa scelta? Mettere sempre il cliente al centro per poterlo servire al meglio». A parlare così è **Marco Boni**, chief marketing and communication officer di Zurich, compagnia che ha puntato molto sull'informatizzazione delle relazioni tra cliente e agente. Secondo il progetto della compagnia, ogni operatore avrà l'opportunità di visualizzare i dati principali del cliente non appena l'assicurato telefona in agenzia. Zurich ha anche organizzato un sistema per gestire le banche dati, affidato a una soluzione di mercato. Il *Giornale delle Assicurazioni* ha approfondito l'argomento con Boni.

Domanda. In che modo avete scelto di organizzare il vostro Crm?

Risposta. Per rispondere vorrei precisare che cosa intendiamo noi per Crm. Perché spesso si associa, sbagliando, il Crm a un semplice software. Un software che l'azienda assicurativa sceglie, elabora (o acquista dal fornitore) e installa, per poi iniziare tranquillamente ad assistere i clienti, o a cercarne di nuovi. Nulla di più sbagliato. Perché il Crm è qualcosa di più. La sua prima finalità è quella di soddisfare il cliente mettendolo al cen-

tro di ogni attività che svolgiamo. Dobbiamo coccolare i clienti esistenti. È molto meno costoso gestire bene la relazione con un assicurato che acquisirne uno nuovo.

D. Quindi, puntate su un incrocio fra automazione e intervento umano...

R. Esattamente. Immaginiamo una campagna di *direct mailing*. Bene: visto che gli agenti gestiscono direttamente la relazione con una parte dei propri clienti, nel corso del tempo, accumulano, in forma tacita, informazioni preziose che sono difficili da condividere e da utilizzare. Queste, se messe a disposizione e incrociate con le informazioni di compagnia, permettono di mi-

gliorare notevolmente l'efficacia dei modelli di propensione, fulcro delle nostre attività di business intelligence. La tecnologia è solo un fattore abilitante che favorisce la collaborazione strutturata agente-direzione permettendo un miglioramento della soddisfazione del cliente.

D. Per incrociare i dati, vi servite di un fornitore esterno? E, se sì, quale?

R. Per la business intelligence utilizziamo Sas, le cui applicazioni ci permettono di utilizzare modelli di propensione basati sulle caratteristiche del cliente che vogliamo raggiungere. Alla fine del processo, viene generato un coefficiente di attitudine all'acquisto che afferma, per esempio, che il «signor Rossi», che abita in questa via e ha già sottoscritto una polizza auto, ha un indice di propensione all'acquisto di una Tcm dell'80%.

D. Immaginiamo che un indice dell'80% sia sufficiente per includere il fantomatico signor Rossi nella prossima campagna promozionale del ramo...

R. È proprio così. Quando lanciamo la campagna, selezioniamo tutti coloro che hanno un coefficiente di propensione all'acquisto oltre alla soglia identificata. Ma il Crm non si esaurisce certo nelle campagne gestite in prima persona dalla compagnia.

D. Ah, no?

R. Assolutamente. C'è una parte del Crm che è meno nota, ma egualmente importante.

D. E sarebbe?

R. Abbiamo parlato prima di gestione della relazione tra agente e cliente. Meno nota, ho detto, ma fondamentale. Perché l'assicurato sa di essere cliente Zurich, ci manca altro. Ma identifica la polizza con il proprio intermediario. Quindi, l'agente deve gestire nel migliore dei modi le relazioni con tutti i clienti in portafoglio. A tal proposito, abbiamo sviluppato una nuova piattaforma, denominata *Zurich agency dashboard* (Zad), basata su un software open source, che si chiama *Sugar Crm*. Non si tratta di un Crm puro, ma ha una doppia funzione.

D. Cioè?

R. Le spiego subito: da una parte, *Sugar Crm* abilita l'agente a gestire le relazioni con i propri clienti; dall'altra, rendendo disponibili a ogni venditore le prestazioni del *funnel* di vendita, può ottimizzare anche i processi di gestione all'interno dell'agenzia.

D. Concentriamoci sulla dinamica agente-cliente...

R. Va bene. Come avrà capito, stiamo cercando di digitalizzare il rapporto tra cliente e agente. Con un obiettivo: *spezzettare* la relazione con la possibilità di assegnarne ogni singola fase a operatori differenti.

D. Perché?

R. Per esempio per evitare il cosiddetto effetto «collo di bottiglia», cioè l'intasamento della singola pratica fuori dalla porta dell'intermediario. Nel mondo analogico, la relazione tra il cliente e l'agente o il subagente è personale: colui che gestisce la vendita convoglia tutto su di sé, rivendicando un rapporto privilegiato con il cliente. Questo modo di operare, ottimale quando si hanno poche pratiche per le mani, diventa ingestibile se i clienti iniziano a essere molti. Si immagina una giornata in un'agenzia: il cliente chiama, espone il suo problema, il front office di agenzia non ha tutte le informazioni a disposizione, prende nota e trasferisce la chiamata all'agente.

D. Il quale agente, magari, è fuori a incontrare un altro assicurato...

R. Proprio così. Il seguito è piuttosto semplice, e si concretizza nella frase più temuta dal cliente: «l'agente non c'è, lo avvertirò e la farò richiamare». Proprio quello che abbiamo chiamato «collo di bottiglia»: tutto si ferma finché l'agente non torna. E quando rientra in ufficio, l'intermediario ha molte altre cose da fare. E il ritardo si accumula. Se invece questa relazione viene digitalizzata, il servizio al cliente può, come già detto, venire *spezzettato*. Anche l'operatore di front office è in grado di soddisfare le esigenze del cliente fornendo quelle informazioni più comuni che vengono richieste con maggior frequenza e l'agente è coinvolto solo per questioni davvero importanti. Le faccio un esempio di gestione ottimale del cliente: il numero di telefono è già «tracciato» in agenzia: quando suona il telefono, sul computer del dipendente (collegato con i sistemi di gestione telefonica dell'agenzia) compare la scheda cliente, con la *contact history* di chi sta chiamando. Compresi i contenuti delle telefonate precedenti. Così l'operatore non ha bisogno di farsi esporre il problema (o

Collaborazione
«La tecnologia è solo un fattore abilitante che favorisce la collaborazione strutturata agente-direzione permettendo un miglioramento della soddisfazione del cliente», afferma Marco Boni, chief marketing and communication officer di Zurich.

”

L'obiettivo è digitalizzare il rapporto fra cliente e agente in modo da assegnare ogni singola fase a operatori differenti

meglio: il cliente non è obbligato a ripetere nuovamente tutto): c'è già tutto sul computer. In questo modo, la pratica riesce a procedere, e l'agente interviene solo nella fase in cui è richiesta la sua esclusiva competenza.

D. Siete già partiti con il progetto Zad?

R. Finora siamo ancora alla fase preliminare, quella del progetto pilota. Attualmente, Zad è in fase test e coinvolge dieci agenzie su 680. Entro metà anno, le strutture coinvolte diventeranno 50, e a fine 2011 tutte le agenzie più importanti potranno utilizzare la piattaforma.

D. Che cosa vuol dire «le agenzie più importanti»?

R. Vuol dire che il progetto offre dei benefici importanti alle agenzie più strutturate che puntano alla specializzazione e alla separazione tra back office e front office. Avrà un minor appeal sulle agenzie più piccole, quelle con un portafoglio sbi-



lanciato sull'auto che sviluppano relazioni molto personali con i propri clienti. Questo non vuole dire che i piccoli intermediari saranno tagliati fuori, se vorranno cambiare il loro modo di lavorare, procederemo all'installazione anche nei loro uffici.

D. Mentre le agenzie più grandi saranno tenute a farsi installare lo strumento.

R. Guardi, un conto è l'installazione, un conto l'utilizzo: se prendo un sistema, lo installo all'agente e l'agente non lo apre neppure, sono al punto di prima. In altri termini, il rischio è che lo strumento non venga utilizzato. Che l'investimento non porti alcun tipo di beneficio. Se un agente piccolo ci chiede lo strumento, ha già capito in che modo la sua struttura potrà crescere. E lo userà, perché è stato lui, in prima persona, a volerlo. Se invece impongo la piattaforma a un agente grande, che però non comprende i benefici offerti dal sistema e non intende modificare il proprio modo di lavorare, lo vedrà come un

fastidioso adempimento burocratico e col tempo tenderà a non aprire più lo strumento. E l'investimento avrà reso zero. Per questo motivo, non si può imporre nulla a nessuno, ma occorre condividere la scelta con ogni agente. Perché il salto culturale è ben più importante di quello tecnologico.

D. Abbiamo parlato di assistenza alle persone già assicurate con voi. Come vi comportate, invece, nella ricerca di clienti prospect? Gestite le campagne di marketing dalla sede? O coinvolgete gli agenti?

R. Naturalmente coinvolgiamo gli agenti. In generale, si pensa che la compagnia organizzi, in prevalenza, campagne *mass market*, e gli agenti curino maggiormente i rapporti personali. Tuttavia, vengono organizzate anche campagne *mass market* con la collaborazione degli intermediari. Come? Tramite un altro processo di lead generation di alta qualità e il modulo campagne di Zad abbiamo l'opportunità di trasmettere agli intermediari le liste di detta-

glio relative ai clienti *prospect* ad alto potenziale della sua zona che potrebbero essere interessati a un particolare prodotto in campagna. L'agente riceve l'elenco e verifica uno per uno i contatti ricevuti, cancellando nominativi che ritiene difficili da assicurare ed eventualmente aggiungendo qualche persona che ritiene interessante. Una volta completata la scrematura, l'intermediario clicca sul tasto ok e solo in quel momento viene inviato il mailing di campagna gestito centralmente dalla direzione.

D. In che modo l'agente viene a conoscenza che la compagnia sta lanciando un'iniziativa?

R. Quando parte una campagna che prevede l'intervento degli intermediari, avvertiamo gli agenti che intendiamo coinvolgere tramite i canali di comunicazione tradizionali. Inoltre lo stesso modulo campagne di Zad permette all'agente di visualizzare con semplicità tutte le campagne che in quel momento risultano attive. ■



Customer relationship management Reale Mutua ha modificato l'organizzazione del Crm, includendo al suo interno anche un processo di rilevazione della customer satisfaction. La novità è anche l'introduzione di un nuovo customer warehouse sviluppato internamente, e abbinato a un system integrator acquistato sul mercato.

che si riveli continuativa nel tempo. Secondo, disporre di maggiori informazioni sulle esigenze degli assicurati «nel momento in cui il gruppo decide di organizzare il restyling dei prodotti, o di lanciare nuove polizze», sottolinea Cuffia. «Conoscere il cliente e misurare la sua soddisfazione», prosegue, «ci serve anche a capire se abbiamo buchi in termini di offerta. Il processo di rilevazione della customer satisfaction, dunque, ci aiuta a comprendere le nostre aree di criticità, anche relativamente ai prodotti. Le indicazioni ottenute ci consentono di collaborare con le direzioni tecniche in modo più consapevole, evidenziando i possibili punti di intervento sui prodotti e, talvolta, di proporre nuovi «pacchetti di offerta» su prodotti esistenti».

Infrastruttura di gruppo Per sostenere il cambiamento organizzativo, la compagnia torinese ha scelto una tecnologia multicompany, «un'infrastruttura di gruppo», puntualizza Cuffia, che mantiene però l'indipendenza delle singole aziende assicurative sulle politiche commerciali. Una tecnologia par-

zialmente sviluppata «in casa» e parzialmente acquistata sul mercato. Ci spiega Cuffia: «Il Crm è gestito da un'infrastruttura, il cui progetto è avviato da un anno, che ha sostituito una tecnologia più artigianale. La piattaforma è stata sviluppata all'interno del nostro customer warehouse aziendale, con l'acquisto di un system integrator. Si tratta di un prodotto ad hoc di master data management, acquistato da Ibm. Un prodotto di mercato, che però è stato personalizzato per la nostra situazione». Il customer warehouse, rilasciato lo scorso novembre, è invece stato implementato internamente. «La chiave cliente», aggiunge Cuffia, «non viene utilizzata solo all'interno del customer warehouse: quello che stiamo facendo è, invece, propagarla in tutti i datawarehouse verticali (auto, danni, vita), per consentire la «vista» dell'assicurato ogni volta che si effettua un'analisi di prodotto. Ogni direzione tecnica avrà, quindi, una sempre maggiore possibilità di tenere sotto monitoraggio la situazione dell'assicurato. Un servizio molto utile, quando occorre prendere decisioni di business su determinati rischi (assumere un nuovo rischio relativo al cliente) o su nuovi prodotti».

Il customer warehouse, prosegue Cuffia, «abilita la compagnia al mondo web 2.0: ci consentirà di eseguire una serie di analisi, anche utilizzando i vari blog che stanno nascendo su internet. L'obiettivo è quello di arricchire le informazio-

CRM L'organizzazione di Reale Mutua

Un datawarehouse per testare la soddisfazione del cliente

La compagnia piemontese ha investito in una nuova piattaforma per incrociare ed elaborare esigenze, proposte e reclami degli assicurati.

Antonio Marini

Reale Mutua cambia l'organizzazione del Crm, includendo al suo interno anche un processo di rilevazione della customer satisfaction. E, per supportare questo cambiamento, introduce un nuovo customer warehouse sviluppato internamente, e abbinato a un system integrator acquistato sul mercato.

Un cambiamento a 360 gradi, dunque, che la compagnia torinese ha effettuato formando un'apposita divisione dedicata al customer care. «Si tratta di un ente

che ha come compito principale la gestione dei rapporti con la clientela», spiega **Marco Cuffia**, responsabile Crm, marketing di prodotto di Reale Mutua, «e si occupa di attività che non

Customer warehouse

«Il customer warehouse abilita la nostra compagnia al mondo del web 2.0, che ci consentirà di eseguire una serie di analisi, anche utilizzando i vari blog», dice Marco Cuffia, responsabile Crm, marketing di prodotto di Reale Mutua.



sempre sono associabili tra di loro. Come reclami, disdette, presidio del servizio di customer care denominato *Buon giorno Reale*. Insomma», puntualizza Cuffia, «si tratta di una nuova organizzazione del Crm, che abbina servizi tradizionali e nuovi». Obiettivo? «Sviluppare l'intera attività di Crm analitico: data mining, segmentazione, fase della conoscenza del cliente. E fornire uno strumento di *campaign management* anche alle agenzie», risponde Cuffia. «Per aiutarci a offrire supporto alla nostra rete distributiva nella pianificazione e nella gestione delle campagne di vendita». L'obiettivo di Reale Mutua è, dunque, conoscere meglio il cliente. Per due fondamentali ragioni. Primo, rilevare il suo livello di soddisfazione nei confronti dei prodotti e dei livelli di servizio offerti dalla compagnia, tramite una misurazione della customer satisfaction

Divisione dedicata

Reale Mutua ha creato un'apposita divisione (a lato, lo staff) dedicata al customer care, che ha il compito di gestire i rapporti con la clientela.



Customer care? Ci pensa la banca

Le compagnie che fondano la loro strategia distributiva sul bancassurance si basano in genere sui mezzi informatici dell'azienda di credito di riferimento.

Per organizzare i sistemi informatici di Crm, le compagnie pensano, solitamente, a interagire con i loro agenti. E a fornire loro mezzi per effettuare mailing di massa o determinare la customer satisfaction. Ma che cosa accade quando la distribuzione è effettuata prevalentemente tramite gli sportelli bancari? O, addirittura, quando l'assicurazione è controllata da un gruppo creditizio? Molto spesso, vengono utilizzati i mezzi informatici della banca, e ci si limita a trasferire tutte le informazioni necessarie agli istituti di credito di riferimento. È il caso, per esempio, di Eurizon vita, controllata di Intesa Sanpaolo che, recita una nota della società, dispone di un call

centre, ma «non promuove attività commerciali o di comunicazione». In pratica, «opera solo inbound». Situazione identica «per le strutture informatiche, utilizzate principalmente nell'estrapolazione di dati per l'attività commerciale della società. Naturalmente», chiude la nota di Eurizon, «il dialogo con gli istituti della divisione Banca dei territori



Danilo Ughetto

di Intesa Sanpaolo (di cui anche Eurizon vita fa parte)» avviene «attraverso processi di condivisione dei flussi di informazioni, secondo le procedure informatiche e commerciali condivise». Stesso discorso per Assimoco, che vende le proprie polizze prevalentemente tramite gli sportelli delle Bcc, anche se dispone di altri due canali distributivi (agenzie e affinity group). «Per la parte che riguarda la nostra principale rete di vendita, e cioè le Bcc», afferma

Danilo Ughetto, responsabile It di Assimoco, «le nostre azioni di Crm vengono definite tramite linee guida annuali condivise con le banche di credito cooperativo. Poi sono le Bcc a portarle avanti all'interno dei loro singoli programmi di Crm». Perché questa scelta? «Per evitare che il cliente finale venga contattato per esigenze bancarie e assicurative in modo disgiunto e scoordinato: è più semplice rapportarsi con il cliente in modo più unitario». La strategia è stata estesa anche agli affinity group: «Anche con loro definiamo le campagne in



modo congiunto; poi lasciamo che siano aziende convenzionate a gestirle con il loro Crm».

E gli agenti? «Be', per le agenzie tradizionali», risponde Ughetto, «mettiamo in atto alcune iniziative per le quali, al momento, non è stato necessario strutturarci con un nostro prodotto di Crm».

ni delle anagrafiche per metterle a disposizione della rete agenziale».

Analisi delle informazioni
Come già anticipato, la funzione più importante di queste analisi è la misurazione della customer satisfaction, che si ottiene analizzando e incrociando le «interviste di profondità effettuate su un determinato campione», dice Cuffia. «A tal proposito, stiamo portando avanti una divisione della nostra base di clientela in segmenti, e calcoleremo il valore per la compagnia di ogni insieme identificato». Quanti sono i segmenti di clientela? «Ne abbiamo individuati dieci. L'obiettivo è quello di comprendere il valore dei clienti e personalizzare l'offerta». Anche il call centre può essere utile per raccogliere informazioni da incro-

ciare e rielaborare? «Sì. A breve sarà possibile disporre di uno "storico" delle telefonate effettuate dal cliente al nostro servizio di call centre (Buongiorno Reale, messo a disposizione da Blue Assistance, ndr). In questo modo», prosegue Cuffia, «sarà possibile segmentare i motivi della chiamata e memorizzarne tutte



Attraverso la misurazione della customer satisfaction si può comprendere il valore dei clienti e personalizzare l'offerta

le chiavi nel customer warehouse, per ricavarne spunti commerciali e reclami. Finora è mancata la visibilità delle informazioni assicurative del cliente: oggi, per conoscere le esigenze espresse dagli assicurati, l'operatore deve interrogare i sistemi operativi della compagnia; domani il call centre, con il progetto che si sta delineando gestito da Blue Assistance, sarà integrato con le informazioni relative ai clienti del gruppo e l'operatore lo vedrà subito. Insomma: le informazioni di ogni singolo cliente saranno collegate al suo profilo». Quando saranno operative queste innovazioni? «Contiamo di integrare i dati di Buongiorno Reale nel Crm il prossimo giugno. Il call centre, invece, potrà fruire delle innovazioni che il progetto di Blue Assistance implementerà entro fine anno». ■