

LA NUOVA CUSTOMER EXPERIENCE: POSSIBILI TREND DI SVILUPPO

di ANTONIO ORLANDO – partner e*finance consulting Insurance Reply – ant.orlando@reply.it
 STEFANO POZZETTI – partner e*finance consulting Insurance Reply – s.pozzetti@reply.it
 MATTEO VERGANI – partner e*finance consulting Insurance Reply – m.vergani@reply.it

L'EVOLUZIONE IN ATTO DELLE SOLUZIONI DI CUSTOMER CARE DI COMPAGNIA RICHIEDE IL RIPENSAMENTO DELLE LOGICHE TRADIZIONALI E ABILITA IMPORTANTI BENEFICI IN TERMINI DI CUSTOMER PREFERENCE ED EFFICIENZA OPERATIVA



© putlich - iStock

Nel corso degli ultimi anni i *customer care* delle compagnie assicurative sono stati oggetto di molteplici interventi di potenziamento ed evoluzione che, se pur ancora in corso, ne hanno già profondamente ampliato il raggio di azione e le logiche di servizio.

Si è infatti passati, anche sotto l'effetto della spinta regolamentare e dell'evoluzione dei modelli di offerta, da un presidio focalizzato prevalentemente su tematiche informative (commerciali e non) e di prima accoglienza alla gestione diretta di un ampio spettro di richieste legate al *policy-lifecycle*.

Gli stessi canali di accesso e interazione stanno registrando trend evolutivi significativi: i canali *tradizionali* di contatto (es. telefono, mail...) sono infatti oggetto di interventi di progressiva razionalizzazione e

switch-off selettivo su alcuni ambiti di servizio (si pensi al ricorso sempre meno frequente del canale telefonico tradizionale nei presidi di mera accoglienza e indirizzamento). Per contro, si registra una crescita significativa di soluzioni innovative alternative, quali ad esempio chatbot/voicebot (presenti in oltre il 25% dei principali player nazionali), che abilitano da una parte nuove opzioni di servizio self 24/7 al cliente (logica *level 0*) e riducono, dall'altra, il ricorso al supporto *manuale* degli operatori.

LE NUOVE SFIDE

Le complessità gestionali insite in tale percorso di sviluppo sono evidenti. Da un lato i nuovi ambiti di supporto a elevata verticalità esigono il presidio di com-

petenze specifiche diversificate nell'erogazione del servizio; dall'altro l'evoluzione dei punti di contatto, in termini di numerosità e coesistenza, richiede logiche di integrazione definite e *seamless*.

Il percorso di trasformazione è peraltro sempre più accelerato da almeno due punti di pressione strategica nelle priorità di business:

- *ottimizzazione della customer experience*: le crescenti aspettative sui livelli di servizio hanno ormai trasformato i concetti di tempestività, completezza e contestualità in fattori competitivi determinanti nelle scelte di preferenza da parte dei clienti assicurativi, spingendo verso un potenziamento continuo della qualità del servizio erogato direttamente dalle compagnie e della flessibilità delle opzioni di fruizione (integrazione *seamless multi-touchpoint*);
- *riequilibrio delle logiche di sourcing*: le soluzioni di *business process outsourcing* perpetuate nel corso degli ultimi anni su intere filiere di processo rappresentano una delle principali (e in crescita) voci di costo dei P&L di compagnia e, in tal senso, anche un'importante opportunità di efficientamento. Al contempo la gestione in presa diretta dei momenti di contatto critici con il cliente rappresenta un punto importante di riflessione sull'opportunità di avviare un percorso inverso di reinternalizzazione di almeno parte di queste attività.

LE POSSIBILI LINEE GUIDA EVOLUTIVE

La trasformazione dei modelli di customer care si sta quindi orientando sempre più verso modelli *high touch & high tech* attraverso i quali indirizzare le aspettative di servizio (sia in termini di performance che di accessibilità), ridurre il *customer effort* complessivo e garantire il presidio interno e diretto di compagnia su un perimetro chiave definito di attività complesse/ discrezionali ad alto valore aggiunto (con il supporto di soluzioni tecnologie di supporto decisionale), affidando a logiche di *smart & hyperautomation/self*-cliente le richieste semplici e *rule-based*.

In particolare, dall'osservazione dei trend di mercato e sulla base dell'esperienza **e*finance consulting Insurance Reply** maturata sul campo, l'evoluzione delle soluzioni di servizio presuppone lo sviluppo da parte delle compagnie di iniziative di ottimizzazione lungo sei principali direttrici di intervento:

- *omnicanalità* integrata e supportata da strumenti per la gestione automatizzata e unificata di tutte le code di lavorazione (es. *inbound call, outbound*

call, chat, back-office), al fine di abilitare un presidio real-time degli effettivi carichi di lavoro e la conseguente *capacity* di struttura, massimizzando la semplicità di accesso ai clienti all'intero perimetro dei servizi offerti;

- *flessibilità delle opzioni di servizio* al cliente per abilitare una customer experience superiore, passando dalla razionalizzazione e trasformazione delle alternative tradizionali (es. mail vs. webform), fino all'introduzione di nuove logiche di relazione abilitate dalle soluzioni di hyperautomation (ad es. soluzioni di *call me back, smart notification proattive*, IVR dinamici e conversazionali, *remote collaboration*, video e live chat, chatbot);
- *ammodernamento soluzioni applicative e tecnologiche*, a supporto della gestione end-to-end della richiesta e a garanzia del rispetto dei livelli di servizio definiti, attraverso soluzioni di *Intelligence Process Automation* per la digitalizzazione degli input di richiesta e il potenziamento degli strumenti operativi (es. CTI/barra telefonica, CRM/*tracking tool, mash-up* sistemi gestionali);
- *rivisitazione modelli organizzativi* per abitare logiche di gestione end-to-end riducendo passaggi di mano e ridondanze di processo, anche attraverso l'armonizzazione di competenze, skill e logiche di sourcing, supportate da soluzioni di *workforce management* utili alla gestione proattiva dei livelli di servizio pur in condizioni di domanda dinamica;
- *knowledge management* sistematizzata e industrializzata, fruibile tramite soluzioni operative e gestionali e fondata su modelli di *community* professionali interne (i.e. collaborazione a rete) a supporto della creazione e condivisione della conoscenza;
- *monitoraggio (near) real time* delle performance di servizio attraverso l'introduzione di soluzioni di *analytics* e *sentiment analysis* a presidio di trend e fenomeni latenti.

In conclusione, un'azione sinergica sulle leve precedentemente illustrate è alla base di un percorso di potenziamento olistico del customer care in grado di abilitare, secondo l'esperienza e*finance consulting Insurance Reply, importanti benefici sia in termini di customer experience/NPS che di efficienza operativa (con una riduzione fino al 25-30% dei TCO), oltre che rendere gli stessi modelli più reattivi e scalabili rispetto ai più ampi trend di trasformazione del business model di compagnia. ①