



Università
Ca' Foscari
Venezia

*Corso di Laurea magistrale in Marketing e
Comunicazione*

Tesi di Laurea

*La costruzione di un vantaggio
competitivo attraverso
focalizzazione e web marketing: il
caso In Time Broker.*

Relatore

Prof. Andrea Stocchetti

Laureando

Davide D'Aloisio

Matricola 850527

Anno Accademico

2015 / 2016

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1: LA CREAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO ATTRAVERSO LA FOCALIZZAZIONE.....	6
1.1. La definizione di vantaggio competitivo per l'impresa.....	6
1.2. Strategie di competizione a confronto.....	7
1.2.2. La strategia di differenziazione	10
1.2.3. La strategia della focalizzazione	11
1.2.4. Rischi della multi-strategia.....	12
1.2.5. La sostenibilità della strategia.....	14
1.3. La focalizzazione come fattore strategico: alcuni casi pratici.....	15
1.5 L'evoluzione del focus nella vendita in Italia a partire dagli anni '80.....	19
CAPITOLO 2: LO SVILUPPO AZIENDALE ATTRAVERSO IL WEB MARKETING	22
2.1. L'importanza del web marketing e della digitalizzazione.....	22
2.2 Il content marketing e enterprice generate contence	23
2.6 L'email marketing.....	29
2.6.1. I vantaggi e gli svantaggi di una campagna newsletter	32
2.7. Il search marketing	33
2.7.1 I vantaggi del search marketing	33
2.7.2. Le leve del search marketing.....	34
2.7.4. Impostazione, lancio e monitoraggio di una campagna SEM online	36
2.9.1 Gli strumenti dell'usabilità.....	40
2.10. La Web Analytics.....	41
2.10.1 L'analisi degli accessi	41
2.10.2 Cosa caratterizza una visita: pagina di entrata, di uscita e di rimbalzo.....	42
2.10.3. Come generare conversioni.....	43
CAPITOLO 3: ANALISI DEL SETTORE ASSICURATIVO ITALIANO E LA FIGURA DEL BROKER.....	44
3.1 L'industria assicurativa nel mondo e il confronto con l'Italia.	44
3.2 Alcuni cenni su Ivass e Rui	45
3.3 L'industria assicurativa italiana	46
3.3.1 Le assicurazioni italiane e le risorse umane	46

3.4 L'evoluzione del mondo assicurativo	50
3.5 Le differenze tra l'Agente e il Broker assicurativo	51
3.6 Il web e le nuove tecnologie nel settore assicurativo	52
3.6.1 Il web e le nuove tecnologie nel settore assicurativo	53
3.6.2 Il legame tra assicurazione e web marketing: alcune considerazioni generali	58
3.6.3. La coesistenza del mondo assicurativo con specializzazione e web marketing	59
CAPITOLO 4: LA REALTA' DI IN TIME BROKER SRL	62
4.1 Chi è In Time Broker	62
4.2 Le compagnie con cui collabora In Time Broker	62
4.3 I clienti di In Time Broker.....	63
4.4 Intervista ai titolari di In Time Broker	63
4.4 La specializzazione di In Time Broker: quali sono i settori che fanno la differenza	81
4.4.1 L'importanza della specializzazione per In Time Broker	83
4.5 Il Web Marketing di In Time Broker	85
4.5.1. L'indicizzazione sui motori di ricerca.....	85
4.5.2 La newsletter di In Time Broker	88
CONCLUSIONI.....	91
BIBLIOGRAFIA.....	94
SITOGRAFIA	95

INTRODUZIONE

Attraverso questo elaborato si cercherà di spiegare, anche attraverso un caso pratico, quanto sia importante, per una piccola/media impresa, creare un vantaggio competitivo attraverso la focalizzazione in un determinato segmento e come l'aspetto relativo al web marketing, e quindi alla digitalizzazione, possa garantire dei ritorni significativi contribuendo in maniera importante alla crescita dello stesso marchio.

Il settore che si è scelto per dimostrare quanto sopra, è quello assicurativo. Settore sicuramente particolare per l'argomento trattato ma allo stesso tempo molto utile per comprendere in termini pratici quanto possa essere importante per una società di brokeraggio non tralasciare l'aspetto relativo alla specializzazione in una nicchia di mercato e, allo stesso modo, quello relativo al marketing on line.

Come caso aziendale, nello specifico, si è scelto di far riferimento alla "In Time Broker S.r.l", società di brokeraggio assicurativo, costituita nel 2013 e retta da un Consiglio di Amministrazione composto da professionisti che vantano una solida esperienza nell'intermediazione assicurativa. La società per il momento è presente con 3 sedi sul territorio nazionale nelle città di Padova, Mestrino (PD) e Milano occupandosi, grazie all'accordo con quasi una ventina di Compagnie Assicuratrici, di qualsiasi ramo e rischio assicurativo, dalla linea persona a, soprattutto, la linea imprese.

Perché prendere ad esempio un Broker costituito solo nel 2013? La risposta viene analizzando il team che lo compone e la crescita di portafoglio che, in uno dei periodi economici più difficili della storia nei quali si sono registrati i crolli del settore dell'edilizia, la difficoltà del settore della ristorazione e dell'abbigliamento, solo per citare alcuni esempi, ha registrato invece numeri davvero importanti per lo stesso settore sopra citato.

Premesso ciò, alla luce degli ottimi risultati ottenuti nel biennio 2013/2015 e considerando le potenziali prospettive di miglioramento, "In Time Broker" ha come obiettivo, entro la fine del corrente anno, di espandere ulteriormente il proprio portafoglio focalizzandosi in particolar modo nel ramo imprese e, a livello di marketing, tutto questo dovrà necessariamente passare attraverso un'accurata campagna di indicizzazione sui motori di ricerca, una ristrutturazione o quanto meno una rivisitazione dell'interfaccia grafica e attraverso una mirata campagna newsletter.

Ancor prima però di iniziare a discutere delle potenzialità del web marketing, quello che verrà sottolineato all'inizio, e che verrà quindi posto come base solida sulla quale fondare l'elaborato, è come la focalizzazione, per alcune imprese, sia fondamentale per poter acquisire un vantaggio competitivo nei confronti dei diretti concorrenti. Così avviene anche nel settore assicurativo e in questo caso specifico, della In Time Broker.

Costruire dunque un vantaggio competitivo specializzandosi nella stipulazione di polizze relative ai rischi d'impresa e più nello specifico di imprese agricole che sono proprietarie di impianti biogas o impianti di energia tradizionale.

Pertanto l'elaborato sarà così strutturato:

Capitolo 1: Dopo aver compreso il concetto di vantaggio competitivo si effettuerà un'analisi, prendendo spunto dalla letteratura economica, di tre diversi tipi di strategia: di costo, di differenziazione e di focalizzazione. Si incentrerà in particolar modo l'attenzione su quali sono le peculiarità di una strategia di focalizzazione per giustificare, nel quarto e ultimo capitolo, l'esemplificazione pratica del caso aziendale che si è deciso di porre in analisi.

Capitolo 2: Nel secondo capitolo si passerà a discutere di web marketing e si cercherà di capire quali sono le opportunità e i vincoli delle tecnologie ad esso adiacenti e quindi quali possono essere, per l'impresa, i vantaggi e gli svantaggi inerenti alla creazione di una campagna comunicazionale online. In riferimento a ciò, si è deciso di discutere esclusivamente di tecnologie che sono già adottate dall'impresa di cui al quarto capitolo, tralasciando dunque quelle che sono ancora in fase di progettazione.

Capitolo 3: Si cercherà come prima aspetto di descrivere il settore assicurativo in Italia e capire come questo è strutturato. Dopo aver brevemente introdotto la figura del broker assicurativo per meglio comprendere le sue funzioni, l'obiettivo sarà quello di riuscire a capire se questa forma di business (più in generale quello delle assicurazioni) si concilia con le tecnologie del marketing online di cui al secondo capitolo.

Capitolo 4: Verrà descritta l'azienda che si è deciso di porre in essere come riferimento pratico e si cercherà di dimostrare, attraverso dei dati concreti e dopo aver descritto in cosa effettivamente la società è specializzata, che una campagna di web marketing mirata può effettivamente garantire dei ritorni significativi in termini economici.

CAPITOLO 1: LA CREAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO ATTRAVERSO LA FOCALIZZAZIONE

1.1. La definizione di vantaggio competitivo per l'impresa

Nel corso degli ultimi anni sono state attribuite svariate definizioni al termine di “vantaggio competitivo”.

A seguito degli importanti contributi che Michael Porter ha apportato all'economia mondiale, Robert Grant lo definisce come la "capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: la redditività.”¹

Per Enrico Valdani invece è “la capacità distintiva di un'impresa di presidiare, sviluppare e difendere nel tempo, con maggiore intensità dei rivali, una capacità market driving o una risorsa critica che possono divenire fattori critici di successo”.²

Ma cos'è, quindi, il vantaggio competitivo di un'impresa? Il vantaggio competitivo si può tradurre come la capacità dell'impresa di creare e/o ottenere un margine nel conquistare quote di mercato rispetto a forze di mercato direttamente concorrenti.

L'ottenimento di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti di mercato è perseguibile attraverso determinati fattori. Citandone alcuni si trovano ad esempio la qualità di un prodotto migliore del concorrente ma a un prezzo minore, un prodotto superiore che giustifica un prezzo più alto, un'offerta estremamente conveniente con un'interessante combinazione di prezzo, qualità, caratteristiche, assistenza ed altri attributi considerati adeguati.

Se si va a comprendere quali sono le modalità attraverso le quali è possibile perseguire il vantaggio competitivo si possono quindi distinguere, per l'impresa, cinque approcci strategici differenti:

- leadership di costo
- differenziazione su un target ampio
- valore dell'offerta
- focalizzazione (o strategia di nicchia) orientata al costo
- focalizzazione (o strategia di nicchia) orientata alla differenziazione.

¹ Robert M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 2011

² Valdani, *Marketing strategico*, 2003

Considerando un'ottica prettamente di piccola/media azienda, le due strategie dalle quali si prenderà maggiormente spunto sono le ultime 2 e in particolar modo quella relativa alla focalizzazione orientata alla differenziazione.

1.2. Strategie di competizione a confronto

In questo paragrafo verranno spiegate le differenze sostanziali tra le principali strategie che un'impresa può attuare per il perseguimento del vantaggio competitivo.

Perché questa scelta? La motivazione principale presiede nel fatto che l'obiettivo finale dell'elaborato sarà proprio quello di dimostrare che in una realtà aziendale (in questo specifico caso di piccola/media dimensione), strategie di focalizzazione o comunque di nicchia, possono effettivamente accrescere la notorietà del marchio e, nel medio/lungo periodo, garantire dei ritorni economici pressoché significativi aumentando di conseguenza il vantaggio competitivo della stessa impresa nei confronti dei principali competitors.

Si tenga presente inoltre che la strategia della focalizzazione in uno specifico segmento è quella normalmente adottata dalle Pmi, e quindi quella più adatta sicuramente a quanto ci si accingerà a dimostrare nei capitoli successivi.

Il settore che si analizzerà nei capitoli seguenti (quello assicurativo, in particolare il brokeraggio assicurativo), il target da conquistare per ottenere un vantaggio competitivo (imprese agricole e imprese di costruzione) e il servizio offerto (coperture assicurative), mostrano, anche sulla base di dati concreti, delle affinità particolari con quello di cui poco sopra e che a breve verrà più dettagliatamente enunciato.

Più specificatamente, in riferimento alle strategie elencate poco prima, secondo Porter “il vantaggio derivante da un minor costo o da una miglior differenziazione rispetto ai competitor se combinati con la tipologia dell'impresa che si andrà ad analizzare può dare seguito a tre diverse strategie di base: leadership di costo, differenziazione e segmentazione (o focalizzazione).”³

La tendenza delle prime due è quella di acquisire un vantaggio competitivo su larga scala e quindi su un vasto mercato mentre per l'ultima tipologia, l'obiettivo è quello di competere su un mercato di nicchia o, a ogni modo, più circoscritto.

³ Porter, *Competitive Advantage Free Press, 1985*

La strategia della segmentazione possiede, a sua volta, 2 varianti: quella di voler focalizzarsi sui costi e quella, al contrario, di voler incentrare il focus sulla differenziazione di prodotto e/o di servizio. In entrambe i casi, come già affermato poco sopra, la tendenza è quella di far riferimento a un preciso segmento di mercato.

È proprio quest'ultima la strategia alla quale si farà riferimento nei capitoli successivi in quanto la società che verrà descritta nell'ultimo capitolo è specializzata nell'erogazione di determinati servizi per dei segmenti di mercato ben definiti.

Nella figura sottostante si può comprendere in maniera più chiara come Porter abbia descritto il conseguimento del vantaggio competitivo legato all'attuazione di determinate strategie.

Fig.1: Le 3 strategie di base alla Porter

		VANTAGGIO COMPETITIVO	
		Diminuire i costi	Differenziare
AMBITO COMPETITIVO	Mercato ampio	1. Leadership di costo	2. Differenziazione
	Segmento di mercato	3a. Focalizzazione su costi	3b. Focalizzazione su differenziazione

È importante non tralasciare come Porter metta in evidenza il fatto che la conduzione di ogni singola strategia di base vari da settore a settore: egli afferma di come questo sia l'unico percorso logico, seppur in nessun modo facile, per poter ottenere un vantaggio competitivo nei confronti dei diretti competitors.

Per l'ottenimento del vantaggio competitivo e, quindi, alla base del concetto di strategia aziendale deve sussistere, da parte dell'azienda, la convinzione di intraprendere determinate scelte: devono essere ben delineati infatti il tipo di vantaggio da voler perseguire e l'ambito nel quale si ha intenzione di raggiungerlo. Si percepisce quindi

come “il motto "tutto per tutti" è la ricetta della mediocrità strategica e l'abdicazione alla conquista di vantaggi competitivi”⁴.

Nei tre sotto paragrafi seguenti verranno descritte in maniera più approfondita le modalità di strategia di cui sopra, cercando appunto di comprendere quale sia quella che si adatta maggiormente al caso pratico al quale si fa riferimento al quarto capitolo.

1.2.1. La leadership di costo

“La leadership di costo è forse la più chiara delle tre strategie di base. Con essa, un'impresa si propone di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore industriale. L'azienda ha un vasto campo d'azione, serve molti segmenti del settore e può anche operare in settori collegati: l'ampiezza di operatività è spesso importante per il suo vantaggio di costo. Le fonti del vantaggio di costo sono varie e dipendono dalla struttura del settore industriale. Tra queste fonti si possono includere il perseguimento di economie di scale, tecnologie esclusive, accesso preferenziale alle materie prime, la disponibilità di personale a bassi stipendi, l'automazione, l'eliminazione di servizi ritenuti marginali dal cliente...”⁵

Come si possono ridurre quindi i costi secondo Porter? Principalmente mediante 3 strumenti:

- innovando il processo produttivo in modo da avere minori scarti, minore scorta di materie prime e utilizzo più basso di manodopera;
- eliminando i costi ritenuti inutili lungo tutta la catena del valore;
- procedendo a esternalizzare attività che non sono ritenute interne al core business aziendale.

È importante evidenziare come un'impresa che adotti una strategia di costo non può tralasciare allo stesso tempo l'aspetto relativo alla differenziazione: questo perché, nel caso i clienti percepiscano i prodotti dei diretti concorrenti come migliori, la stessa impresa sarà costretta ad abbassare il prezzo del prodotto o servizio in considerazione e questo, inevitabilmente, si ripercuoterà in maniera negativa sul profitto aziendale.

⁴ <http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec10>

⁵ *From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Porter, 1987*

Se si prende come riferimento pratico quello della Texas Instruments, terzo produttore mondiale di dispositivi elettronici, questa si è trovata costretta a dover uscire dal segmento di mercato degli orologi digitali in quanto non è stata in grado di superare lo svantaggio nella differenziazione nonostante detenesse una leadership di costo.

Si giunge alla conclusione quindi che un'azienda leader di costo deve essere in parità o comunque prossima nel grado di differenziazione rispetto ai suoi diretti concorrenti: solo in questo caso infatti, il fatto di detenere una leadership di costo gli permetterebbe di detenere dei profitti maggiori rispetto a quelli, appunto, dei competitors.

Inoltre secondo Porter “un produttore a basso costo deve trovare e sfruttare tutte le sorgenti del vantaggio di costo. È tipico dei produttori a basso costo vendere un prodotto standard, ovvero modesto, e puntare massicciamente sullo sfruttamento dei vantaggi di costo assoluti o di scala di qualunque origine”.⁶

1.2.2. La strategia di differenziazione

“La seconda strategia di base è la differenziazione. In questo caso un'azienda mira a essere unica nel proprio settore industriale in rapporto ad alcune variabili ritenute molto importanti dai clienti. Essa sceglie una o più caratteristiche che sono percepite come importanti da molti clienti in un settore, e si mette nelle condizioni di soddisfare quei bisogni in modo ineguagliabile (come per esempio la Ferrari, grandi firme di moda). Tale unicità viene compensata con prezzi superiori alla media”.⁷

È interessante capire come Porter, così come nella leadership di costo, sostenga che gli strumenti per poter attuare una strategia di differenziazione dipendono dal settore in cui si decide di operare. Il prodotto, il design, il lusso, la moda, l'imballaggio e tanti altri ancora sono fattori che l'impresa può utilizzare per intraprendere una strategia basata sulla differenziazione.

Considerando una linea generale, una strategia di differenziazione è perseguibile attraverso 4 strumenti principali:

-qualità del prodotto. In riferimento a ciò si può annoverare l'esempio di Caterpillar che ha sempre messo in primo piano la qualità del prodotto e il miglior servizio di assistenza rispetto ai competitor;

⁶ Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, 1987

⁷ Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, 1987

- forte componente innovativa del prodotto stesso. Si prenda l'esempio dei telefoni cellulari Gsm che a metà degli anni '90 vennero introdotti nel mercato;
- integrare il prodotto con un servizio annesso come ad esempio il commerciante che offre al cliente stesso il servizio a domicilio;
- una politica di marketing vincente che stabilisca nella mente del consumatore una notorietà di marca.

Peraltro è molto importante che un'impresa, in una strategia di differenziazione, presti focale attenzione anche sulla gestione dei costi: la differenza rispetto ai competitors deve essere pressoché nulla o comunque minima.

Al contrario di quanto si sostenga in una strategia di costo quindi, la differenziazione è disposta a tollerare che nello stesso settore o segmento di mercato riescano a coesistere più strategie di differenziazione.

1.2.3. La strategia della focalizzazione

Secondo il pensiero di Porter “questa strategia è diversa dalle altre due perché si basa sulla scelta di un'area molto ristretta di competizione all'interno di un settore industriale. Chi si focalizza sceglie un segmento o un gruppo di segmenti nel settore e adatta la propria strategia per servirli a esclusione degli altri. Perfezionando la propria strategia per i segmenti scelti come obiettivo, chi si focalizza cerca di ottenere un vantaggio competitivo nei segmenti prescelti anche se non possiede un vantaggio competitivo generale”⁸.

A sua volta, una strategia di focalizzazione può essere di prezzo o, al contrario, di differenziazione: a questo merito è interessante capire come queste due varianti facciano leva sulle differenze che intercorrono tra il segmento scelto che l'impresa ha intenzione di conquistare, e gli altri segmenti del medesimo settore di attività. Se ci si focalizza sui costi allora si tenderà a sfruttare le “differenze di comportamento dei costi per quel settore; se invece ci si focalizza sulla differenziazione si sfruttano le speciali esigenze dei clienti in quel segmento”⁹.

⁸ Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, 1987

⁹ Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, 1987

Qual è il pilastro fondante di questa strategia? L'individuazione mirata di un particolare segmento settoriale per il quale l'impresa si prefigge di diventare il leader assoluto in termini di prezzo o di differenziazione. Questa è anche la base sulla quale si fonderà l'elaborato che si sta analizzando e, come si vedrà meglio nel quarto capitolo, si riuscirà a comprendere in che modo l'impresa analizzata si stia proponendo per diventare il leader assoluto in una specifica nicchia di mercato.

In linea generale si può già comprendere che adottando una strategia del genere, il segmento scelto deve avere delle esigenze e dei clienti alquanto particolari. Nell'ultimo capitolo si evidenzieranno infatti come la società analizzata sia diventata un riferimento nella stipulazione di polizze relative a imprese agricole e più in particolare a imprese proprietarie di impianti biogas.

Ma qual è il motivo per il quale un'azienda dovrebbe scegliere di perseguire una strategia di questo tipo? I competitors, che servono una quota di mercato più ampia e che quindi non si focalizzano su una nicchia ben precisa, si potrebbero trovare in una situazione in cui servono in maniera non ottimale questi segmenti creando quindi insoddisfazione da parte di particolari clienti: ecco che allora una strategia di focalizzazione potrebbe effettivamente creare un vantaggio competitivo.

L'esperienza mette in evidenza, e lo si dimostrerà attraverso dei casi pratici nei paragrafi successivi, che conquistare una leadership in un segmento preciso fa in modo che l'impresa di riferimento ottenga dei ritorni economici più importanti rispetto a un'impresa che opera in maniera più generica nello stesso settore. La leadership però può essere mantenuta a patto che altre aziende non entrino in quel segmento particolare. Di norma, un settore possiede diversi segmenti, e su uno di questi l'impresa può avere la possibilità di costruire il suo successo.

1.2.4. Rischi della multi-strategia

Sono molto interessanti le parole con cui Porter analizza l'insostenibilità nell'attuare più strategie in maniera contemporanea.

“Un'impresa che si impegni in tutte le strategie di base senza riuscire a realizzarne nessuna è bloccata a metà del guado: non possiede alcun vantaggio competitivo. Questa posizione strategica di solito è destinata a produrre una riuscita al di sotto della media.

Un'azienda che sia bloccata a metà del guado si troverà svantaggiata nella concorrenza perché le imprese leader di costo, quelle che si differenziano e quelle che si focalizzano saranno in una posizione migliore per competere in ciascun segmento. Se un'azienda bloccata a metà del guado è tanto fortunata da scoprire un prodotto o un cliente redditizi, i concorrenti che detengono un vantaggio competitivo sostenibile ne spazzeranno via rapidamente i profitti. Nella maggior parte dei settori industriali, un certo numero di imprese sono bloccate in questo modo...»¹⁰

Alla stregua di quanto affermato appena sopra e nei precedenti paragrafi non è proponibile, secondo Porter, realizzare in maniera contemporanea l'attuazione di due strategie: il motivo incentrante di tale affermazione sta nel fatto che si potrebbero verificare delle azioni che, data la situazione, potrebbero risultare incoerenti tra di loro.

Questa tendenza appena descritta si verifica in maniera pressoché frequente tra le aziende che hanno conquistato la leadership in un segmento di mercato e vogliono, oltremodo, conquistare una leadership nell'intero settore di riferimento: sarebbe più opportuno che infatti, dopo la conquista di un particolare segmento o nicchia, si focalizzasse l'attenzione su altri particolari segmenti anziché invece voler conquistare l'intero settore.

L'impresa che sta servendo un'ampia gamma di segmenti con leadership di costo e differenziazione, difficilmente sarà interessata nel focalizzarsi in una nicchia di mercato precisa a meno che, la stessa impresa, non sia in grado di creare due unità di business completamente separate le quali, ognuna di queste, possieda una strategia di base differente.

Allo stesso modo anche strategie di costo e di differenziazione sono incompatibili perché alla base di queste vi sono due concetti completamente differenti: la prima fa leva sull'utilizzo di un prodotto (il più delle volte) standardizzato, a bassi costi, rinunciando quindi al fattore differenziante mentre il secondo pone alla base delle sue fondamenta un brand per il quale il consumatore è disposto a spendere una cifra più elevata.

Secondo l'economista statunitense un'impresa che cerca di attuare più di una strategia in maniera contemporanea non è in grado di intraprendere delle scelte e, più in particolare non riesce a capire e decidere quale sia la modalità per entrare in

¹⁰ Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, 1987

concorrenza. Egli infatti sostiene che la stessa impresa persegue l'obiettivo di arrivare al vantaggio competitivo usando qualsiasi tipo di strumento ma, effettivamente, non lo realizza perché il voler raggiungere diversi vantaggi competitivi richiede azioni che non sono in nessun modo collegate e coerenti tra loro. Per Porter la ricerca dello sviluppo aziendale e del prestigio possono risultare "pericolosi": "anche aziende di successo possono ritrovarsi bloccate a metà del guado quando compromettono la loro strategia"¹¹ Allo stesso tempo Porter sostiene che le strategie di costo e di differenziazione sono sostenibili in maniera contemporanea solo al verificarsi di una delle seguenti condizioni:

- debolezza dei competitors;
- presenza di economie di scala nel momento in cui un'impresa leadership di costo, che non rinunci comunque all'aspetto delle differenziazione, detenga dei costi che sono condizionati in maniera positiva dalla maggiore quota di mercato che l'azienda detiene;
- introduzione di un'innovazione che consente all'azienda di ridurre i costi e migliorare l'aspetto differenziante.

1.2.5. La sostenibilità della strategia

In questo paragrafo verranno evidenziati in particolar modo i rischi di ogni singola strategia e si vedrà in che modo queste possono risultare sostenibili.

Per quanto concerne la leadership di costo questa può non risultare sostenibile per via dell'imitazione dei concorrenti, il cambiamento della tecnologia e per il fatto che nel corso del tempo è possibile che alcuni elementi dei bassi costi vengano erosi. Inoltre il concorrente che decide di focalizzarsi sui costi, può realizzare costi ancora minori.

Per quanto riguarda la differenziazione invece, questa può non risultare sostenibile per via dell'imitazione dei concorrenti. Però allo stesso tempo è importante sottolineare come molti clienti percepiscano la differenziazione meno importante rispetto ad altri fattori come ad esempio i minori prezzi.

In riferimento alla strategia di focalizzazione, sussiste il rischio che il segmento scelto diventi poco attraente perché la capacità di servire quel segmento si erode, la domanda può tendere a scomparire nel corso degli anni e per via dell'imitazione dei concorrenti. Inoltre è possibile che la differenza tra segmenti in un settore diminuisca, il che va a

¹¹ Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, 1987

vantaggio sicuramente dei concorrenti che operano in un ventaglio di segmenti più amplificati. A ciò si può aggiungere l'ulteriore rischio che altri eventuali sub-segmentatori possano focalizzarsi in quel segmento attraverso una strategia basata sul costo o sulla differenziazione.

Per evitare i rischi appena descritti, l'impresa dovrà "alzare" delle barriere all'entrata per i concorrenti in modo da riuscire a rendere difficoltosa l'imitazione della stessa strategia. Dette barriere sono realizzabili solamente con degli investimenti ben mirati.

È interessante infine constatare come le strategie di costo e di differenziazione richiedano delle organizzazioni strutturali differenti. "La prima infatti può essere intrapresa se sussistono delle qualità come disciplina, attenzione ai dettagli, controllo, parsimonia. La seconda invece è facilitata da un'organizzazione che incoraggi la creatività, l'individualità, il consenso e la capacità di assumere rischi".¹²

1.3. La focalizzazione come fattore strategico: alcuni casi pratici.

Per le piccole e medie imprese (ma non solo) la specializzazione nella produzione di un determinato prodotto o servizio può rivelarsi un fattore di determinante importanza per la creazione di un vantaggio competitivo e, in alcuni casi, per riuscire a creare una notorietà di marca.

L'impresa che ha intenzione di attuare questo tipo di strategia deve essere consapevole del fatto che il focus target deve essere incentrato su una nicchia di consumatori ben definita e non, al contrario, su una quota di mercato più generale.

La focalizzazione e la quota di mercato che si ha intenzione di conquistare, sono due fattori direttamente collegati tra loro: il prodotto o servizio che l'azienda decide di creare nasce, infatti, da un bisogno che il consumatore manifesta. La bravura dell'impresa, oltre che a captare l'esigenza del cliente stesso, sta nel fatto di riuscire a creare una notorietà di marca e ottenere un posizionamento nei confronti dello stesso consumatore che gli consenta di diventare leader in quella specifica produzione.

Ma quali sono, effettivamente, i vantaggi di restringere il focus rispetto al fatto di rivolgersi al mercato intero?

¹² www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec10

Il presupposto, seppur scontato, sul quale si farà leva è quello che, per un'impresa che si trova in una qualsiasi tipologia di settore, risulta quanto meno impossibile acquisire il 100% delle quote di mercato: questo accade, inevitabilmente, a causa dell'effetto concorrenziale.

Sul mercato si possono distinguere essenzialmente due tipologie di consumatore: il primo tende a uniformarsi alla massa acquistando la marca che la maggior parte dei consumer tende ad acquistare mentre il secondo, al contrario, risulta decisamente più alternativo.

La distinzione appena effettuata però, non dipende inevitabilmente dal carattere e dalla personalità del consumatore stesso. Si supponga infatti ci siano, come poco sopra, altre due tipologie di consumatore: il primo ama la cura per l'aspetto esteriore mentre il secondo, al contrario, si dimostra amante di un look decisamente più anticonformista. Quest'ultimo però è un amante del consumo di Coca Cola perché, la maggior parte dei consumatori acquista appunto la Coca Cola.

Si giunge alla conclusione quindi che le preferenze di un cliente verso un determinato brand tendono a essere differenti in certe categorie e uguali in altre.

Per poter diventare leader di uno specifico segmento quindi, bisogna creare un business di nicchia che sia però più grande delle nicchie degli altri competitor. Questo per le imprese può tradursi nel "sacrificio" di potenziali quote di mercato, che però nel medio lungo periodo potrebbe essere giustificato dall'acquisizione di un'importante quota di consumatori.

Nell'attuazione di una strategia di focalizzazione, la definizione della propria posizione in un segmento di mercato definito è, dunque, una prerogativa di essenziale importanza. Si prendano ora in considerazione dei casi concreti, anche di aziende leader e specializzate in una nicchia di mercato, per dimostrare in maniera pratica ciò che fino ad adesso è stato affermato.

I distributori di carburante stanno installando sempre più, all'interno delle loro stazioni di servizio, degli shop alimentari: le cause di questa scelta sono da ricercare nel fattore comodità e nel risparmio del tempo che il cliente potrebbe guadagnare sostando per un rifornimento. Tutto questo però ha fatto perdere, a molte stazioni di servizio, il business del cambio dell'olio. Perché? Per via della specializzazione. A discapito delle stazioni di servizio si sono specializzate delle società che trattano solo questo segmento di mercato.

Il cambio dell'olio sta diventando quindi un'industria separata, specializzata in un mercato di nicchia che fino a qualche anno fa era di competenza delle stazioni di servizio e dei rivenditori di auto. Questo è il tipico esempio di come un'industria possa dividersi in più industrie segmentate e specializzate. Perché succede questo? Perché si è specializzati e l'azienda leader in questo settore, la Jiffy Lube, incarna questo concetto alla perfezione.

Se si passa al settore delle auto a noleggio si nota come, in questo mercato, il leader sia la Hertz, seguita da Enterprise e, infine, da Avis. Analizzando la flotta veicoli della Enterprise si nota come questa sia superiore a quella della Hertz, perché? Il motivo è da ricercarsi nella focalizzazione di cui Enterprise si fa capo: essa infatti, focalizzandosi sul segmento di mercato del noleggio auto assicurate che hanno subito un incidente o un furto, riesce a percepire 2/3 del fatturato da questa nicchia, nel quale Hertz non si è mai insediata. Oltretutto Enterprise, collocandosi principalmente nei centri commerciali (e non negli aeroporti come fa Hertz), riesce a sostenere dei costi minori che si traducono per il consumatore in un minor prezzo finale.

Si consideri un altro esempio, quello di IBM che nel 1981 lanciò il PC adatto al lavoro d'ufficio: fino a quel momento nel mercato erano presenti aziende che producevano e vendevano computer sia per il segmento "famiglia" che per quello "aziende". La mossa di IBM risultò vincente in quanto nel 1983 la stessa azienda era il leader nel mercato detenendo il 21% di quote dello stesso.

IBM però, negli anni successivi, lanciò nel mercato dei prodotti adatti anche al segmento "famiglia". Questo fu da considerare un errore infatti, nel giro di pochi anni, la Compaq, diretta concorrente in quel segmento di mercato di IBM, divenne il leader mondiale nella produzione di computer da ufficio.

Altro esempio lampante sempre in riferimento al mercato dei Pc, è quello della Packard Bell. La società si è specializzata nella produzione di computer destinati alle famiglie adottando la stessa strategia di Compaq con, però, un'unica differenza: rivolgersi a un target diametralmente opposto, ossia quello disposto a spendere cifre meramente più economiche di quelle proposte dalla stessa Compaq. In che modo questo? Lanciando sul mercato la vendita del processore Pentium, chip che gli esperti di tecnologia più all'avanguardia odiavano, ma che allo stesso tempo era l'unico conosciuto dal segmento famiglie: circa la metà delle macchine presenti nel mercato "famiglia" infatti, sono

equipaggiate con Pentium. Si pensi inoltre che Packard Bell si è imposta come leader nel mercato mondiale venendo classificata come una delle peggiori aziende per quanto concerne l'aspetto di affidabilità, assistenza e servizio clienti, per quale motivo? In quanto il mercato di Packard Bell è costituito da consumatori generici e non da esperti del pc.

1.4. Le caratteristiche di una focalizzazione a medio lungo termine

1 - Il punto focale deve essere semplice. Quello che l'azienda deve costruire è un qualcosa di immediatamente percettibile nei confronti del consumatore e, per fare ciò, la semplicità è un requisito fondamentale.

2 - Un punto focale è memorabile. L'impresa deve fare in modo che il cliente riconosca in maniera immediata di ciò di cui essa si occupa. Ma cos'è che rende un marchio memorabile? L'unicità. Il consumatore infatti, deve essere consapevole che quello che l'impresa sta offrendo sia diverso, e in qualche modo migliore, rispetto a tutti gli altri competitors. Al Ries sostiene che "un punto focale memorabile possiede anche un elemento di shock." Utilizzare infatti un termine inaspettato o una connotazione che fa la differenza può creare un vantaggio competitivo in termini di notorietà di marchio.¹³

3 - Un punto focale è efficace. Più è frequente la ripetizione di un termine e più questo avrà la possibilità di diventare efficace. Si fissa quindi un punto focale e, intorno a questo, si crea un ambiente dove il termine scelto venga ripetuto in maniera costante. In questo modo sarà possibile aumentare la notorietà di marca.

4 - Un punto focale è rivoluzionario. Se si è intenzionati a focalizzare un'impresa si deve essere consapevoli di voler infrangere il GAMP (Generally Accepted Management Practice) ossia la pratica di management generalmente accettata. I manager delle aziende ragionano, per lo più delle volte, sull'espansione della linea prodotti, del fatturato e del ROI. Non sarà un compito facile far capire loro che una focalizzazione ben studiata e applicata può effettivamente comportare un vantaggio competitivo.

5 - Un punto focale è il futuro. "Diciamo che il punto focale è il futuro"¹⁴. Il compito del manager è anche quello di captare verso quale direzione stia progredendo il mercato:

¹³ Al Ries, Focus, 2015

¹⁴ Al Ries, Focus, 2015

ancora più importante però, è l'attuazione di specifiche azioni che consentono di incanalare lo stesso segmento nella direzione attesa.

6 – Ricercare un punto focale interno oltre che quello esterno. Se l'impresa ha ben chiaro il tipo di business che vuole attuare, allora anche per le divisioni interne sarà più facile specializzarsi nell'area di competenza. Le aree manageriali quindi, a livello di R&S, management, marketing (solo per citarne alcuni) saranno altamente competenti, riuscendo a focalizzare le loro attenzioni in un segmento ben definito.

7 – Un punto focale non è un prodotto. Più che il prodotto in se, ciò che può effettivamente comportare un vantaggio competitivo è il fatto di trovare una caratteristica che renda quel prodotto unico e quindi vincente

Si prenda in considerazione l'esempio della fotocopiatrice Xerox, famosa per essere il pezzo singolo più redditizio di un'azienda americana. La forza della Xerox non è stata quella di focalizzarsi sulla fotocopiatrice stessa, ma quella di caratterizzarsi sull'attributo a carta normale: è stata proprio questo fattore infatti, a condurre la Xerox al successo del suo business.

8 – Un punto focale non si rivolge a tutti. Qual è segmento di clientela che si ha intenzione di conquistare? In una strategia di focalizzazione il focus-target di consumatori è un elemento di radicale importanza: non è l'intero mercato, ma una nicchia ben definita di consumer.

9 – Un punto focale non ha subito successo. Se l'obiettivo è quello di voler ottenere dei risultati in tempi immediati allora non servirà focalizzarsi. Se l'obiettivo è invece il successo a medio lungo termine, la pazienza e la tenacia saranno dei pre-requisiti essenziali per ottenere un vantaggio competitivo.

10 – Un punto focale non è per sempre. Le tendenze del mercato tenderanno a modificarsi e evolversi in maniera costante: la bravura dell'impresa, come già affermato nelle righe precedenti, sta nell'anticipare questi cambiamenti.

1.5 L'evoluzione del focus nella vendita in Italia a partire dagli anni '80

Qual è stata l'evoluzione della vendita a partire dagli anni '70 fino a oggi?

Negli anni 70 la vendita cominciava la prima ondata di industrializzazione. Nascevano quindi le prime imprese e si trattava, da parte di queste, di un orientamento destinato al

prodotto. Chi prima riusciva a immettere sul mercato un tipo di prodotto o servizio aveva sicuramente una buona probabilità di ottenere successo: questo accadeva perché, alle spalle, non sussisteva ancora la presenza di un solido sistema industriale.

Negli anni 80 però le cose iniziarono a subire un'importante evoluzione. L'orientamento delle imprese si focalizza verso il servizio infatti il mercato inizia lentamente a saturarsi. Fa quindi la differenza chi offre un servizio come ad esempio il montaggio, la spedizione a casa, la consegna, e così via. La sola immissione del prodotto nel mercato non era più sufficiente, ma per differenziarsi sussisteva la necessità di offrire un plus al consumatore in termini, appunto, di servizio.

Negli anni 90 la situazione evolve ulteriormente. Si passa a un orientamento da parte delle imprese nei confronti del cliente. L'approccio è quello che viene utilizzato anche oggi: cercare di creare una certa empatia con il consumatore con lo scopo di instaurare con lui un rapporto duraturo. La fidelizzazione diventa quindi un pilastro necessario sulla quale fondare le basi della propria attività.

Attualmente però la situazione è cambiata a favore ancora di un'altra direzione: l'orientamento delle imprese è nei confronti della concorrenza. Questo sta a significare che l'imprenditore deve "basare tutta la sua strategia sugli angoli di attacco e sulle differenze che possiede rispetto alla concorrenza, quindi creare un posizionamento che sia rilevante per una nicchia di persone che possano preferirlo rispetto ai suoi concorrenti"¹⁵. Tutto è quindi incentrato sulla concorrenza e su come l'imprenditore riesca a posizionarsi nei suoi confronti: la differenza la fa la specializzazione in un determinato segmento e il focus su cui si pone effettivamente l'attenzione. L'obiettivo dell'azienda resta, come detto, quello di avere un angolo di attacco specifico e quindi di focalizzarsi in una specifica direzione.

In una qualsiasi tipologia di vendita ci si deve "imbattere" col fatto che il consumatore debba percepire il marchio offerto come migliore rispetto a tutti gli altri direttamente concorrenti. Solitamente il consumer, considerando un segmento di mercato definito, percepisce come migliore una marca rispetto a tutte le altre: inoltre in pochi casi ne percepisce due e, in rarissimi casi, tre. Si prenda un esempio pratico. Il mercato delle bevande energizzanti è dominato da Red Bull e dalla sua rivale numero uno che la

¹⁵ *Frank Merenda, Vendere fa schifo se non sai come farlo, pag.40*

Monster: insieme infatti detengono il 78% del mercato. Il restante 22% è diviso tra le 954 altre imprese concorrenti.

CAPITOLO 2: LO SVILUPPO AZIENDALE ATTRAVERSO IL WEB MARKETING

2.1. L'importanza del web marketing e della digitalizzazione

Come già accennato nella parte introduttiva, molte realtà aziendali sono legate al giorno d'oggi, in maniera quasi imprescindibile, a un'attenta e accurata campagna di marketing on line: l'aspetto della digitalizzazione e della comunicazione sul web diventa una solida base sulla quale poter iniziare a costruire la crescita delle vendite e quindi del portafoglio aziendale.

È importante però ricordare che perché un brand, prodotto o servizio che sia, vengano conosciuti e riconosciuti dal mondo della rete non è sufficiente la semplice creazione di una pagina facebook o un semplice sito web: bisogna creare, intorno a questi, una campagna di web marketing che sia il più efficace possibile.

Il web marketing è un ramo del marketing aziendale che si occupa di sfruttare le potenzialità del canale online intrattenendo dei rapporti commerciali sulla stessa rete con l'obiettivo aumentare la notorietà di marca.

Questo capitolo sarà incentrato sullo studio e sulla rilevazione di quali siano i principali strumenti del marketing on line e come questi debbano essere creati e seguiti attraverso delle regole ben precise per andare a creare, o in altri casi rafforzare, la brand identity.

L'obiettivo è quello di accrescere, come detto, la popolarità di un marchio, di un prodotto o un servizio e di conseguenza dell'immagine aziendale.

Attualmente molte aziende continuano a investire in campagne di marketing e comunicazione tradizionali, non tenendo però allo stesso tempo conto delle enormi potenzialità che il mondo della comunicazione sulla rete possiede: il web infatti, se usato con i giusti accorgimenti, può diventare uno dei mezzi più potenti a disposizione delle imprese per aumentare il proprio vantaggio competitivo.

Grazie al marketing in internet è possibile per un'impresa creare la sopra citata notorietà di marca nel segmento di riferimento che quasi sicuramente, rimanendo ancorati solo su una rete di vendita offline, non si raggiungerebbe.

Nel seguente capitolo si andrà quindi a capire e ad analizzare quali sono i principali strumenti di web marketing che, se utilizzati nel modo più opportuno, possono garantire all'impresa dei ritorni significativi in termini economici. Chiaramente, sempre in

riferimento al caso aziendale che verrà analizzato nell'ultimo capitolo, si descriveranno non tutti gli strumenti di web marketing che la stessa tecnologia mette a disposizione, ma solo quelli che sono di competenza dell'impresa presa in considerazione.

2.2 Il content marketing e enterprice generate contence

Prima di capire quali sono le strategie aziendali dell'impresa dal punto di vista della comunicazione on line si dovrà definire innanzitutto cos'è il content marketing e l'enterprice generate contence: il primo fa riferimento a una tipologia di marketing che viene effettuata attraverso la creazione e la condivisione di media e contenuti con l'obiettivo finale di acquisire e intrattenere clienti, il secondo invece sono i contenuti veri e propri generati dalla stessa impresa.

Negli ultimi anni, da parte di molte aziende, ha preso sempre più campo il fatto di utilizzare dei contenuti digitali facendo diminuire drasticamente, di fatto, l'utilizzo quelli tradizionali.

È cresciuta in maniera esponenziale l'informazione da parte del consumatore che è diventato molto più selettivo e competente in materia di prodotti e servizi acquistati: questo fa di loro dei forti influenzatori di decisioni d'acquisto altrui. A questo proposito è interessante notare come Francesco Morace definisce il “potere dell'immagine e della comunicazione, che è un potere di fascinazione, passivo ma non vitale, per rivalutare il potere autentico della relazione umana, della credibilità personale, della convivialità intesa come file sharing permanente”.¹⁶

Da notare inoltre come sia evoluta la competizione anche sul web e sui motori di ricerca: se prima le aziende erano in competizione per accaparrarsi le prime posizioni sui motori di ricerca oggi competono, oltre che su questo aspetto appena indicato, anche per la produzione di contenuti che siano interessanti agli occhi del consumatore. È proprio qui che si andrà quindi a definire la differenza tra visibilità pagata e guadagnata, collegata appunto al concetto che si è appena enunciato: nella prima si guadagna visibilità grazie alla pubblicità tradizionale, mentre nella seconda la si guadagna attraverso dei contenuti ritenuti dal cliente interessante e che, allo stesso modo, possono essere riprodotti dallo stesso cliente attraverso dei link.

¹⁶ F. Morace, G.Lanzone, *Verità e bellezza, Nomos Edizioni, Busto Arsizio, 2010.*

Quindi ciò che i motori di ricerca vanno a produrre, è una logica che va a premiare i contenuti che piacciono alle persone.

Inoltre risulta necessario che l'azienda condivida i suoi contenuti non solo sul suo sito web (nel caso ne avesse uno), ma anche su più canali digitali in maniera da avvicinarsi il più possibile ai potenziali consumatori. C'è da tener conto chiaramente, che ogni piattaforma social va utilizzata in maniera opportuna tenendo conto della differenza d'approccio a seconda del canale.

Con questo nuovo approccio di marketing, in cui i contenuti vengono messi al centro, la narrazione e lo storytelling diventano, allo stesso modo, un pilastro essenziale per conquistare l'attenzione da parte del pubblico. La costruzione di un'esperienza di consumo attraverso un processo narrativo e di storytelling, come sostiene Andrea Fontana, “costruisce quindi in modo interdisciplinare e crossmediale le modalità in cui oggi la narrazione si diffonde come paradigma di senso e processo di generazione del valore nei diversi mercati.”¹⁷ Inoltre nell'era del “Personal Branding bisogna non solo saper gestire i personal account su LinkedIn, Facebook o twitter, ma anche avere doti autobiografiche, personalità, essere capaci di parlare di se stessi, in modo autentico e trasparente, possibilmente mostrando il lato migliore o più utilizzabile dagli altri.”¹⁸

Il fatto di generare contenuti che siano interessanti per il consumatore, fa in modo di giungere a un'altra conclusione: le tendenze del cliente, oltre che a essere determinate attraverso le classiche ricerche di mercato, possono essere determinate in altre modalità, ma come?

In primo luogo si può effettuare un sondaggio direttamente al cliente per comprendere come valuta quel determinato prodotto/servizio. Secondo Di Fraia si possono inoltre “ascoltare” e analizzare le conversazioni che avvengono nei social media, blog, forum e così via “le quali permettono di capire senza dover chiedere”¹⁹.

È quindi l'ascolto il primo passo da effettuare per poter capire cosa sta effettivamente cercando il cliente e cosa, quindi, sia effettivamente opportuno sviluppare.

Secondo lo stesso autore infine, “alla base del content marketing c'è l'individuazione di contenuti che siano vicini alle persone e che risultino rilevanti, divertenti o piacevoli”.²⁰

¹⁷ A. Fontana, *Manuale di Storytelling*, Etas, Milano, 2009

¹⁸ L. Centenaro, T. Sorchiotti, *Personal Branding*, Hoepli, Milano, 2010

¹⁹ Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, 2015

²⁰ Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, 2015

2.3 Le caratteristiche principali di una strategia di content marketing

Si definirà quindi adesso quali sono le principali caratteristiche di una strategia di content marketing e come queste possono incidere in maniera significativa sulle decisioni finali del consumatore.

Innanzitutto deve essere presente il carattere della consistenza in quanto bisogna effettivamente chiedersi cos'è che interessa al consumatore che si è interessati a raggiungere. È necessario quindi creare dei contenuti che abbiano un carattere informativo e che siano utili, credibili e intelligenti. In alternativa questi contenuti devono possedere la caratteristica di intrattenimento e quindi devono essere divertenti, curiosi e ironici.

Un'altra caratteristica fondamentale in una strategia di content marketing è la continuità in quanto questa va ideata, supportata e messa in atto con obiettivi di medio lungo termine anche se, in alcuni casi, determinate iniziative possono portare a dei benefici nell'immediato.

Per l'autore è necessario inoltre che i contenuti che l'azienda andrà a progettare dovranno essere distribuiti su molteplici piattaforme digitali, "che siano facilmente rintracciabili sui motori di ricerca e che siano adatti per una fruizione su differenti device"²¹.

2.4 Le nuove regole del marketing

Nella nuova era digitale, il consumo si è trasformato da un agire economico a un agire sociale: la tendenza è quindi quella di scambiare simboli, segni e significati.

Nel passaggio da una comunicazione tradizionale a quella digitale, si sta passando da una comunicazione di tipo push, quindi generica e caratterizzata dai mezzi di massa e dalla fruizione passiva a una comunicazione di tipo pull, quindi personalizzata e caratterizzata da un dialogo one to one tra le persone e da un alto tasso d'interazione.

Oggi quindi, il brand o comunque l'impresa possono dialogare direttamente con il consumatore. Prima dell'avvento di internet questo non era possibile se non a costi

²¹ Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0, 2015*

molto elevati. Inoltre fino a qualche anno fa non era così facile ricevere commenti, feedback e interazioni con il cliente, cosa che oggi risulta sicuramente più accessibile.

Mentre un tempo le aziende, per comunicare con il consumatore finale dovevano sostenere attività di advertising, pubbliche relazioni e comprare spazi pubblicitari sui mezzi di massa, oggi la comunicazione on line è leggermente cambiata: infatti in tempi attuali il media mix ideale prevede:

-mezzi comprati (bought) vale a dire spazi pubblicitari classici sui media tradizionali come ad esempio il banner che “rappresenta la naturale evoluzione del modello tradizionale di pubblicità”²² ;

-mezzi posseduti (owned) ossia i canali di cui si è proprietari e che non dobbiamo pagare per fare pubblicità (canali tv, sito web);

-mezzi guadagnati (earned) vale a dire tutte le pagine dei blog, di Facebook e di tutti gli altri social media che hanno replicato, commentato, condiviso, visualizzato e interagito i contenuti dell’azienda sui loro network.

Da sottolineare inoltre come sia cambiato il modo di fare pubblicità da parte dell’azienda nei confronti del consumatore. “Oggi il messaggio sponsorizzato, l’annuncio, il link proposto da Google a fianco dei contenuti nella maggior parte dei siti e dei risultati della ricerca, costituisce di per se un contenuto, è il più delle volte un approfondimento contestuale dei contenuti che si stanno leggendo o visionando.”²³

Prima il messaggio veniva immesso irrompendo nella realtà del consumatore dirottando l’attenzione di quest’ultimo sul contenuto del messaggio stesso. Non c’era un contesto o un bisogno effettivo attorno alla pubblicità che veniva effettuata, ma era un vero e proprio bombardamento senza costrutto. Oggi, almeno nel web, le cose sono in continua evoluzione. Infatti si noti come i messaggi pubblicitari siano inerenti a quello che il consumatore sta visitando e come, il più delle volte, si tratti di un approfondimento che vada a colpire l’esigenza del cliente stesso in un determinato momento e contesto.

Di Fraia sostiene che “per arrivare a un messaggio di comunicazione ideale bisogna necessariamente passare attraverso un processo di comunicazione ideale”²⁴. Cosa vuol dire tutto questo?

²² Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0, 2015*

²³ F. Barbarossa, *Google Marketing, Franco Angeli, Milano, 2010*

²⁴ Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0, 2015*

Oggi giorno il ruolo del branding consiste nel saper associare il bisogno a una marca nella mente del consumatore. Per fare questo bisogna ripetere ciò che si sta comunicando (il messaggio) con in maniera frequente, utilizzare più mezzi per coprire tutta l'audience che si vuole raggiungere e cercare di essere memorabili nella mente del consumatore attraverso testi e immagini che, appunto, rimangano impresse sul potenziale cliente. Oggi Google riesce a capire, attraverso l'analisi delle parole chiave sullo stesso motore di ricerca, quali sono i bisogni effettivi del consumatore. È un vero e proprio processo di comunicazione ideale che permette di giungere in maniera graduale al messaggio ideale.

Inoltre se prima l'attività di advertising era basata esclusivamente su creatività e pianificazione, oggi è basata principalmente sui contenuti e le relazioni che si riescono a instaurare: il modello di pubblicità classica (si prenda ad esempio quella della televisione) ha esaurito tutta la sua credibilità. Con contenuti si intende il valore dei prodotti e servizi offerti e questi, come detto poco prima, vengono cercati dal consumatore attraverso i motori di ricerca con le parole chiave. Il consumatore diventa quindi un consum-autore, ossia producer e user allo stesso tempo: “questo sta generando dei fenomeni assolutamente inediti come surplus cognitivo che ha consentito di costruire, fuori da qualsiasi logica di business e di motivazione tradizionale, enciclopedie mondiali come Wikipedia.”²⁵

Infine, si deve comprendere la differenza che intercorre tra la “vecchia” campagna pubblicitaria classica e le “nuove” micro strategie interattive che sempre più, ultimamente, stanno prendendo piede. La prima era caratterizzata dal fatto che, una volta effettuato il lancio del messaggio pubblicitario, difficilmente si poteva intervenire per modificarlo: infatti l'unico modo per permettere ciò era riuscire a modificare lo stesso messaggio in fase di progettazione. I risultati e l'efficacia della campagna erano misurabili solo a posteriori. Per quanto riguarda la seconda invece, questa è caratterizzata dal fatto che si può verificare in maniera immediata l'efficacia della campagna e quindi, di conseguenza, si può correggere immediatamente il tiro rispetto ai feedback ricevuti dalle persone: tutto è misurabile e confrontabile, consentendo all'azienda di sperimentare strategie alternative.

²⁵ C. Shirky, *Surplus Cognitivo, Codice Edizioni, Torino, 2011*

2.5 Principi e strumenti di social media marketing

Per guadagnare quote di mercato l'azienda deve, come già detto nei paragrafi precedenti, integrare i mezzi di comunicazione tradizionali a quelli più innovativi di web marketing. Per quanto riguarda questi ultimi, l'obiettivo è quello di capire quali sono i principali strumenti e media che ci possano permettere di intraprendere una campagna comunicazionale online: si distingueranno quindi canali posseduti, da conquistare e da comprare.

a) Media posseduti. Sono i canali come per esempio il sito aziendale, corporate blog e la newsletter attraverso la quale si può costruire una comunità di fan.

b) Media guadagnati. Sono i canali come ad esempio i social network e fan community dove i consumatori esprimono le loro idee, i loro pensieri in merito a prodotti/servizi: qui il compito principale dell'azienda è quello di ascoltare queste conversazioni con l'obiettivo di capire quali siano le tematiche e/o le problematiche più affrontate in un determinato momento. Il blog inoltre diventa, oltre a un luogo per fare comunicazione, anche un modo per essere indicizzati e per essere trovati più facilmente su Google.

c) Media comprati. In questo caso si hanno due strumenti differenti. In primo luogo si possono comprare degli spazi pubblicitari su altre pagine internet: questo strumento corrisponde al banner pubblicitario. In questo modo l'azienda sponsorizza se stessa pagando un'altra azienda che, a sua volta, le fornisce in cambio dello spazio sulla sua pagina. In secondo luogo si possono acquistare delle parole chiave. Come già accennato nei paragrafi precedenti le persone esprimono dei bisogni attraverso l'immissione di parole chiave sui motori di ricerca. L'azienda può acquistare quelle parole chiave in modo che il suo sito, la sua pagina facebook, il suo blog, appaia tra i primi risultati dei motori di ricerca: questo fornisce un buon grado di indicizzazione sugli stessi motori.

Si deve però cercare ora di capire, più nello specifico, quali sono i principali strumenti utilizzabili da un'azienda al fine di catturare l'attenzione del cliente e di conquistare quote di mercato.

2.6 L'email marketing

Lo strumento della newsletter resta sicuramente uno dei più usati in una campagna di marketing on line anche se negli ultimi anni molte imprese hanno abusato di questo strumento che, se usato nella maniera e nei tempi giusti, può garantire dei ritorni economici davvero significativi.

Si deve partire dal presupposto che una campagna email marketing può essere suddivisa in 2 categorie principali:

- a) Si parla di DEM (direct emailing) quando lo scopo è quello di generare delle conversioni in termini economici e quindi dei veri e propri guadagni;
- b) Si parla di newsletter quando l'obiettivo è quello di instaurare una vera e propria relazione con il cliente creando con questo un dialogo continuo per, quindi, riuscire a fidelizzarlo attraverso l'invio di comunicazioni periodiche. Quando l'azienda riesce a trasformare il visitatore del sito in un iscritto alla propria newsletter, allora è proprio in questo punto che si è riusciti nel proprio intento, quello cioè di instaurare una relazione vera e propria.

Come e cosa si deve fare per impostare al meglio una campagna di email marketing? Innanzitutto l'azienda deve lavorare su 4 fattori che risultano di fondamentale importanza: costruzione dell'elenco iscritti, preparazione del messaggio, profilazione degli iscritti e tecniche d'invio.

Il primo ostacolo da fronteggiare è quindi la costruzione di un elenco a cui spedire la mail. Come fare? Si può fare riferimento a elenchi pubblici piuttosto che a indirizzi mail presenti sui siti internet o ancora si può ricorrere all'acquisto di indirizzi e mail profilati e, a volte, segmentati per categoria merceologica.

Quando un indirizzo mail è disponibile pubblicamente, bisogna prestare attenzione a ciò: infatti questo non vuol necessariamente significare che detto indirizzo possa essere adoperato per inviare mail e, se si dovesse imbattere in una situazione del genere, si corre il rischio di violare la privacy o addirittura di essere contrassegnati come spam. Quindi, commettendo l'azione sopra citata si rischia di imbattere in 3 rischi:

- violazione della normativa;
- compromissione della reputazione dei propri domini web;
- perdita di immagine aziendale.

Come già accennato poco sopra un'attività che non viola la privacy è quella di acquistare elenchi mail categorici segmentati per categoria merceologica e area geografica. In questo caso per l'autore è necessario "informare ogni destinatario del trattamento dei dati fornendo l'informativa completa e la possibilità di cancellarsi. Occorre poi richiedere il consenso al trattamento dei dati con finalità di invio di comunicazioni commerciali"²⁶. È opportuno ricordare inoltre che la costruzione migliore di un elenco di indirizzi mail parte dai contatti che l'azienda stessa possiede già, in quanto lo sviluppo del portafoglio già in essere, per lo più delle volte, risulta molto più fattibile rispetto allo sviluppo di un portafoglio ancora da acquisire.

Se l'impresa vuole ottenere risultati immediati in termini economici, come descritto poco sopra, deve usare lo strumento del DEM. In questo caso vengono quindi contattate delle società esterne fornitrici di elenchi mail che, oltre a questo, hanno il compito di recapitare il messaggio agli stessi clienti. Il pagamento dell'impresa a queste società può essere effettuato in vari modi:

- CPM (costo per mille) ossia l'azienda paga la società ogni mille invii;
- CPL (cost per lead) ossia un costo legato al numero di conversioni che sono state generate dall'invio. Qui il rischio è completamente del fornitore di contatti.
- CPS (cost per sale) ovvero un costo legato al fatturato generato dall'invio.

Il fatto di voler migliorare i risultati derivanti dall'invio di mail è direttamente collegato al perfezionamento di questi elementi caratterizzanti una campagna newsletter:

a) Tecnica d'invio. Per riuscire a ottenere l'apertura della mail è di fondamentale importanza riuscire a recapitare la mail nella cartella di posta in arrivo del destinatario e non, al contrario, in quella di posta indesiderata. In questo modo la possibilità di aprire una mail risulterà più probabile;

b) La coppia mittente e oggetto. Questo elemento è di primaria importanza in quanto attraverso il mittente l'azienda si fa riconoscere immediatamente e il cliente può già arrivare a captare quali potrebbero essere le tematiche affrontate nel messaggio; per quanto riguarda l'oggetto invece questo risulta importante per poter stimolare l'apertura della mail stessa. A questo scopo è consigliabile evitare campi oggetto generici ed essere quindi più precisi possibile;

²⁶ Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0, 2015*

c) Il messaggio. In riferimento a ciò è consigliabile non usare immagini ma piuttosto dei testi brevi che facciano cogliere immediatamente al cliente il senso di ciò che gli si ha intenzione di comunicare. La sintesi premia, pochi concetti o un concetto solo ma che sia d'impatto per il consumer. Mail con testi lunghi è preferibile non usarle in quanto considerate troppo dispersive e poco pratiche per l'utente.

d) Quando inviare. Sono state effettuate delle analisi statistiche in tempi recenti e da un articolo tratto su una rivista specializzata in web marketing si è verificato che inviare una mail in un determinato momento piuttosto che in un altro può effettivamente fare la differenza. Ma quando inviare queste mail? I giorni consigliati maggiormente sono il martedì e il mercoledì mattina, verso metà mattinata. Perché? Semplicemente perché il potenziale cliente (privato o aziendale che sia) si mostra più propenso all'apertura della mail in quel dato momento. Il lunedì infatti, dopo aver passato un week end di relax si tende a essere meno propensi all'apertura di messaggi pubblicitari in quanto ci si vuole concentrare sul riavvio dell'attività lavorativa. Il venerdì essendo l'ultimo giorno della settimana lavorativa (per molte attività), l'attenzione inevitabilmente si sposterà su altri fattori. Si resta quindi sui giorni centrali della settimana, in particolar modo il martedì e il mercoledì in cui la maggior parte dei clienti si sono mostrati molto più ricettivi rispetto ad altre giornate. Si è notato che la mattina nello specifico è la parte della giornata in cui si effettuano più click semplicemente perché al pomeriggio il pubblico si mostra più stanco rispetto alla prima parte della giornata. Inoltre è consigliato "inviare una newsletter ai clienti e ai rivenditori mantenendo un intervallo costante fra un invio e il successivo. In questo modo i destinatari si abituano a ricevere regolarmente le newsletter. La periodicità può essere bimestrale, mensile o anche settimanale."²⁷

Come si interpretano quindi i risultati di un invio? Tutte le aziende che adoperano una newsletter hanno a disposizione degli strumenti che consentono effettivamente di misurare quanto la campagna sia redditizia e quindi quante conversioni quest'ultima abbia generato. Da questo punto di vista l'e mail è avvantaggiata in quanto non solo consente di visionare i risultati in tempo reale ma consente di associare questi al cliente che effettivamente ha mostrato un certo interesse. Per ottenere dei buoni risultati il tasso di recapito "deve essere superiore al 95% mentre i tassi di apertura (OR – Open Rate) tra il 15% e il 25% sono da ritenersi nella normalità. Per migliorare il tasso d'apertura

²⁷ <http://ffmagazine.forumfree.it>

bisogna intervenire sul mittente che deve essere riconosciuto, e sull'oggetto, che deve essere invitante e utile. Sul medio periodo occorre lavorare sui contenuti del messaggio, che devono mantenere vivo nel tempo l'interesse dei destinatari. L'altro indicatore fondamentale è il tasso di click (CTR – click through rate) e viene misurato come click totali registrati sul totale delle email recapitate. In questo caso i valori normali sono compresi tra l'1% e il 4%.²⁸

2.6.1. I vantaggi e gli svantaggi di una campagna newsletter

Vantaggi:

- Aumentare le visite sul sito aziendale (creando traffico);
- Fidelizzare gli utenti (fare quindi promozione indiretta);
- Aumenta la capacità di vendita dei prodotti;
- Costo basso o nullo a seconda del servizio che si sceglie di utilizzare;
- Contattare molti utenti in poco tempo;
- Fare sondaggi tra i propri iscritti e creare dei report;
- Fare promozione diretta (promuovere un nuovo prodotto);
- Capire gusti e tendenze attraverso il monitoraggio dei click;
- Diffusione del proprio marchio aziendale;

Svantaggi:

- I database: comprare pacchetti di indirizzi email da imprese che li commercializzano questo tipo di prodotto potrebbe essere una scelta non del tutto corretta e, al modo opposto, costruire una lista di contatti può richiedere un dispendio di tempo, energie e denaro molto elevati;
- lo spam: la quantità di messaggi illegittimi inviata ogni giorno è elevatissima (circa il 50% del totale). Gli stessi utenti, hanno adottato dei filtri antispam che fanno ottenere il risultato di far finire nella posta indesiderata anche quella legittima;

²⁸ Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0, 2015*

-l'efficacia: come già accennato per impostare e lanciare una campagna newsletter costruita con un determinato criterio bisogna impiegare una quantità cospicua di tempo e risorse. Inoltre l'efficacia a volte non è in linea con i risultati sperati e previsti.

2.7. Il search marketing

Bisogna partire dal presupposto che il principio del marketing tradizionale è quello di usare dei budget elevati per colpire piccoli segmenti. La situazione però si è evoluta con il tempo e si è arrivati dunque al search marketing in cui una serie di annunci vengono calati in un contesto coerente con le ricerche del cliente stesso: questo è un passaggio fondamentale in quanto si è passati da una strategia di tipo push (spinta verso un segmento) a pull (si fa marketing trainati dalle esigenze del mercato).

Il Search marketing è una branca del marketing on line che si occupa fundamentalmente di aumentare la visibilità di un sito (o comunque di pagini affini) facendo in modo che gli utenti riescano a trovare subito ciò che stanno cercando e di cui hanno bisogno attraverso l'utilizzo dei motori di ricerca.

2.7.1 I vantaggi del search marketing

Nel momento in cui il cliente si posiziona su un motore di ricerca è lui stesso che, attraverso delle parole chiave, manifesta i suoi bisogni e le sue esigenze. Il search marketing diventa un potente strumento nel momento in cui si manifesterà una certa coerenza tra il bisogno espresso e l'annuncio trovato sul motore: l'obiettivo finale resta quindi quello di convogliare verso il proprio sito dei potenziali clienti ottenendo così un aumento dei contatti e quindi, possibilmente, delle vendite.

Tra i vantaggi del search marketing possiamo trovare:

a) Alta profilazione degli utenti. In ogni campagna marketing un'azienda deve trovare un target di riferimento da conquistare. In una campagna di search marketing questo target è rintracciabile attraverso una scelta accurata delle parole chiave. C'è da evidenziare come Di Fraia affermi che “chiavi di ricerca specifica hanno tassi di conversione più elevati rispetto a chiavi generiche”.²⁹

²⁹ Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0, 2015*

- b) Alta misurabilità del ROI. Gli strumenti a disposizione delle imprese come web analytics e Pay per Click permettono di venire a conoscenza delle conoscenze generate.
- c) I bassi costi iniziali. C'è da dire che i costi per avviare una campagna di search marketing non sono sicuramente elevati.
- d) L'audience più ampia. Se un'impresa possiede un business a livello regionale, il search marketing permette di poter arrivare a mercati e clienti più lontani.

2.7.2. Le leve del search marketing

Ogni qualvolta si volesse intraprendere una campagna di search marketing l'impresa deve prestare attenzione a: target, budget, stagionalità, concorrenza. In un'azione di questo genere, le principali attività a disposizione sono 2:

1) SEM – Search Engine Marketing. Inizialmente con questo tipo di attività si indicavano tutte le iniziative del marketing on line collegate ai motori di ricerca. Con il passare degli anni poi, si è arrivati a far riferimento alle attività relative al pay per click: l'azienda fronteggia il pagamento di una somma di denaro per ogni click che riceve sul link presente sul motore di ricerca che rimandi l'utente direttamente sulla pagina della stessa impresa.

2) SEO – Search Engine Optimization. Questa branca del web marketing comprende tutte le attività che hanno come obiettivo quello di ottimizzare il posizionamento dei siti nei motori di ricerca.

Per entrambe le attività l'obiettivo principale rimane quello di raggiungere le primissime posizioni sui motori di ricerca.

Per capire più a fondo la questione relativa al SEM e al SEO, si devono però analizzare i vantaggi e gli svantaggi dei due differenti strumenti.

Vantaggi SEM:

- Posiziona velocemente il sito per dargli visibilità immediata;
- Primi risultati dopo pochi minuti;
- È possibile figurare anche su termini singoli o molto popolari;
- Scelta della creatività;

-Si pagano solo le visite effettivamente generate.

Svantaggi SEM:

- Per grandi investimenti è necessario un ottimo know how;
- Numero inserzionisti crescente;
- Alcuni settori hanno raggiunto CPC elevati e non alla portata dei piccoli investitori;
- Costoso nel lungo periodo.

Vantaggi SEO:

- Migliore predisposizione da parte degli utenti;
- Maggior numero di visite potenziali;
- I posizionamenti durano e migliorano nel tempo;
- Le pagine del sito e diverse keyword creano svariate porte d'accesso al sito;
- Primi risultati dopo 2-6 mesi.

Svantaggi SEO:

- Risultati nulli nel breve periodo;
- Nessun tipo di controllo sui risultati;
- Alcune parole chiave sono inaccessibili;
- ROI difficilmente calcolabile a priori;
- Continui aggiornamenti degli algoritmi;
- Possibile traffico non in target.

2.7.3. Search engine Marketing

Le principali attività del SEM sono PPC e Key Word Advertising e, attraverso queste, è possibile la pubblicazione di annunci come risultato sponsorizzato su un determinato motore di ricerca con l'obiettivo di promuovere un sito, un brand, un prodotto o servizio. Detti annunci vengono pubblicati dal motore ogni volta che l'utente effettua una ricerca e si calano perfettamente nel contesto relativamente ai bisogni dello stesso

consumatore. Gli annunci verranno poi mostrati sulla parte superiore dei risultati (una volta immesse le parole chiave) e nella parte destra della pagina secondo delle logiche e criteri algoritmici definiti in maniera specifica.

Come funziona il funzionamento delle key word? Alla base di tutto questo vi è un sistema d'aste per acquistare ogni singola parola chiave: più è alta la richiesta degli inserzionisti in riferimento a una parola chiave, maggiore sarà il costo di quella parola.

Attualmente Google è sicuramente l'azienda numero uno per quanto riguarda i servizi di PPC e di Key Word Advertising. Questi 2 servizi rappresentano, a loro volta, la maggior fonte di guadagno per i più importanti motori di ricerca.

2.7.4. Impostazione, lancio e monitoraggio di una campagna SEM online

In riferimento a una campagna di search engine marketing si verificano diverse fasi:

1. Analisi e definizione degli obiettivi – E' una fase di fondamentale importanza in quanto si deve innanzitutto decidere se affidare la campagna al personale interno all'azienda o a un'agenzia esterna. Bisogna poi capire quanto voler investire, come distribuirlo nel tempo e stabilire delle misure per quantificare il successo della stessa. Inoltre in fase di analisi bisogna identificare le parole chiave che più rappresentano una determinata categoria merceologica (o un settore) e più questa identificazione sarà chiara e precisa, più alti saranno i ritorni in termini economici. Altra fattore da studiare attentamente è il target di cui va analizzato il comportamento di ricerca.

2. Analisi delle keyword – In merito a questa fase, ci sono quattro possibili modi di utilizzo delle parole chiave da parte dell'utente e, quindi, altrettante differenti possibilità di approccio con lo stesso:

-corrispondenza generica, nella quale l'annuncio viene visualizzato anche se non è vi è un ordine preciso di apparizione delle parole chiave. È la più usata dagli inserzionisti ed è anche quella che fa ottenere un numero elevato di impression;

-corrispondenza a frase, nella quale l'annuncio verrà visualizzato se le parole chiave sono immesse nell'ordine stabilito dagli inserzionisti, anche se sussiste nel mezzo la presenza di altre parole chiave;

-corrispondenza esatta, nella quale l'annuncio verrà visualizzato solo se le parole verranno immesse nell'ordine scelto dagli inserzionisti e non accompagnate da altri

termini;

-corrispondenza inversa che stabilisce quali sono i contesti in cui il nostro annuncio non deve essere pubblicato.

3. Scrittura degli annunci - Le frasi che verranno calate negli annunci devono persuadere l'utente con lo scopo finale di trasformare un'impressione (visione) in un click. Bisogna essere più sintetici possibile per catturare in brevissimo tempo l'attenzione dell'utente in rete. Se si prende un annuncio di testo pubblicato su Google, si potrà dire che lo stesso deve occupare al massimo 3 righe:

-una per l'intestazione formata da massimo 25 caratteri nella quale le parole che compariranno dovranno essere il più possibile correlate con le parole inserite dall'utente;

-una per il testo in cui si deve cercare di fornire una descrizione del prodotto o servizio offerto in massimo 70 caratteri per invogliare l'utente a cliccare sull'annuncio;

-una per il sito di visualizzazione (url).

4. Landing Page – Si tratta della cosiddetta pagina di atterraggio ossia la pagina che il cliente visita nel momento in cui clicca sull'annuncio. Questa pagina deve possedere le caratteristiche di essere il più coerente possibile con le parole chiave immesse dall'utente, avere un testo persuasivo che faccia in modo di intrattenere lo stesso visitatore sulla pagina.

5. Monitoraggio – In questa fase vengono monitorati i risultati della campagna correggendo gli errori commessi o ottimizzando i risultati positivi. La misurazione dei risultati viene effettuata attraverso delle metriche standard che sono:

-CPM (costo per migliaio di visitatori) in cui l'inserzionista deve pagare una certa somma al motore di ricerca ogni migliaio di visitatori convogliati sulla propria pagina grazie allo stesso motore. Rimane il metodo più utilizzato;

-CTR (click through rates) che misura il numero di volte che l'annuncio viene cliccato sul totale degli accessi alla pagina web;

-CPA (costo per azione) che va a quantificare il costo per specifiche azioni come ad esempio il fatto di effettuare una vendita o guadagnare un cliente;

-CPC (costo per click) che va a monitorare il costo che si deve sostenere per conquistare un cliente o comunque con un potenziale cliente.

6. Ottimizzazione – Come già detto poco sopra, in fase di monitoraggio si andranno a

correggere gli errori commessi e a ottimizzare i fattori già positivi. Ma da cosa dipende il posizionamento sulle prime posizioni dei motori di ricerca? Dipende da quanto un'inserzionista è disposto a spendere: infatti più è elevata la sua disponibilità economica nei confronti di una specifica parola chiave e più egli potrà raggiungere le posizioni più alte nel motore di ricerca. È interessante capire come, citando le parole di Di Fraia, nel caso di Google ci sia un insieme di fattori che determina il posizionamento dell'annuncio sullo stesso motore tra cui la “percentuale di click ricevuti dall'annuncio, la pertinenza dello stesso con le keyword selezionate e la qualità delle pagine di destinazione. Tutti questi fattori concorrono alla formazione del punteggio qualità. Nel caso di un basso punteggio è opportuno ad esempio modificare il titolo e il testo dell'annuncio, o trovare un indirizzamento a una pagina più coerente con la keyword acquistata e con il contenuto dell'annuncio. Un buon punteggio consente di ottenere migliore posizionamento degli annunci e un costo per click inferiore”³⁰. Tutto questo chiaramente va a favorire il miglioramento del ROI della campagna.

2.8 Il search engine optimization: SEO

L'obiettivo del SEO rimane sicuramente quello di riuscire a convogliare traffico verso il proprio sito o comunque verso la propria pagina web riuscendo a posizionarsi tra le primissime posizioni sui motori di ricerca. Ma come si fa a posizionarsi nelle primissime posizioni? “Attraverso delle operazioni tecniche sul codice delle pagine, ricerca delle parole chiave, analisi dei dati di accesso e PR online”.³¹

Prima di iniziare a costruire un sito web, o comunque una qualsiasi pagina, bisogna studiare come posizionarsi tra i primi risultati del motore di ricerca utilizzato per fare in modo che i risultati che appaiono sullo stesso motore siano il più coerenti possibile con le ricerche espresse dall'utente in rete. Ma quali sono gli elementi che assicurano una performante indicizzazione sul motore di ricerca?

1. Analisi keyword. – Così come per il SEM, anche il SEO deve prevedere un'analisi molto accurata delle parole chiave, la quale sarà molto importante per fare in modo che i risultati del motore risultino il più coerenti possibili con le aspettative dell'utente.

³⁰ Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0, 2015*

³¹ Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0, 2015*

2. Fattori di posizionamento on site – Questi sono criteri da adottare internamente al sito e nello specifico riguardano il contenuto che dovrà essere sempre aggiornato, tematizzato, originale ed è importante che le keyword siano posizionate in punti del testo particolari;

3. Fattori di posizionamento off site – In questo caso si farà riferimento soprattutto alla popolarità del sito grazie a link provenienti da altri siti: per l'autore “infatti più una risorsa è linkata da altri siti, maggiore sarà la sua autorevolezza”.³²

2.9. L'Usabilità di un sito internet

In generale un utente si collega alla rete internet e, più in particolare a un sito, per soddisfare determinati bisogni e/o problemi. Ed è proprio di questo che si occupa l'usabilità: cerca di studiare, attraverso il verificarsi di una serie di azioni, come l'utente si comporta su uno specifico sito analizzando su quest'ultimo i “movimenti” del potenziale consumatore. L'obiettivo è quindi quello di migliorare o comunque di ottimizzare il sito o la pagina per fare in modo che lo stesso utente trovi con facilità e in breve tempo quello di cui ha bisogno.

Tecnicamente se il web design si occupa della “vestizione grafica di un prodotto web”, l'usabilità è considerata come l'insieme di tecniche che si occupa dei colori utilizzati e del posizionamento degli elementi nella schermata stessa.

Un fattore di rilevante importanza per questa scienza è quella di conoscere il proprio target per comprendere i motivi per cui l'utente si collega su un determinato sito web. Inoltre, alla luce di questa affermazione, un valido alleato dell'usabilità è la web analytics ossia una disciplina che ha il compito di studiare e analizzare il traffico internet su una pagina web ed è considerato il metodo più valido per poter migliorare le prestazioni di un sito web. Quindi la web analytics studia come l'utente si comporta mentre l'usabilità cerca di comprendere i motivi per cui lo stesso si comporta in un determinato modo.

Dal punto di vista del sito internet, del banner o di una landing page (pagina di “atterraggio” nel momento in cui si clicca su un link) questi funzionano o comunque raggiungono l'obiettivo prefissato nel momento in cui l'utente, dopo aver effettuato la

³² Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0, 2015*

visita, effettua la conversione prevista dal piano di marketing: bisogna sempre tenere presente che l'obiettivo del marketing, in questo caso specifico del marketing online, è sempre quello di tramutare visitatori o potenziali visitatori in clienti effettivi.

Per l'autore “dal punto di vista dell'usabilità invece queste interfacce funzionano nel momento in cui raggiungono agevolmente gli obiettivi di interazione previsti dallo stesso piano di marketing”³³. L'obiettivo dell'azienda rimane sempre quello di creare una relazione solida e duratura con il potenziale consumatore. Tutto ciò deve partire inevitabilmente dall'ascolto delle conversazioni sulle varie pagine web, dal monitoraggio per capire come gli utenti descrivono l'azienda e i suoi prodotti servizi: tutto ciò può essere utile per ottenere delle informazioni che consentano all'azienda di prendere in futuro delle decisioni di marketing adeguate.

2.9.1 Gli strumenti dell'usabilità

Al fine di far diventare l'usabilità un mezzo che faccia conquistare quote di mercato all'impresa, quest'ultima ha a disposizione varie metodologie che possano ovviare a questo aspetto. I principali sono:

- a) Test di usabilità – Comprende un insieme di attività che vanno a verificare il grado di usabilità di un interfaccia grafica riuscendo a capire quali sono le azioni dell'utente sulla pagina web che sono in grado di poter generare business per la stessa azienda. Come già accennato nel precedente paragrafo un valido alleato dell'usabilità a questo scopo è la web analytics.
- b) Tecnica del think aloud – Di Fraia lo definisce come “uno strumento che ha l'obiettivo di far di far emergere il modello mentale che l'utente sta utilizzando per risolvere un compito specifico. L'utente esprime ad alta voce le scelte che fa, i dubbi, i commenti e le sensazioni che prova durante il suo esercizio”.³⁴
- c) L'eye tracking – E' una particolare tecnologia che osserva e analizza il percorso oculare che l'utente fa durante un test di usabilità su una specifica pagina web.
- d) Analisi di usabilità – E' effettuata da un numero di esperti che devono innanzitutto verificare se i parametri di usabilità sono soddisfatti e inoltre hanno il compito di individuare le barriere presenti sul sito con lo scopo di eliminarle o comunque di

³³ Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0, 2015*

³⁴ Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0, 2015*

migliorare una situazione già positiva.

e) Il restyling del sito – Viene in primis effettuata un'indagine che permette all'azienda di capire ciò che ai clienti piace del sito e cosa no, quali siano i contenuti che dovrebbero essere immessi e quali, invece, tolti. Poi si può procedere con la determinazione dell'architettura strutturale catalogando nel modo più opportuno informazioni e contenuti. Poi alla fine di tutto il percorso, va elaborata la creatività.

2.10. La Web Analytics

Una volta che si è creata la visibilità sui motori di ricerca e si è cercato di rendere il sito o la propria pagina web il più indicizzata possibile, si deve continuare questo percorso analizzando e misurando il traffico internet sulla stessa pagina. È proprio questo l'obiettivo della web analytics ossia quello raccogliere e analizzare i dati provenienti dal web profilando i navigatori e cercando di rendere il sito web il più rispondente possibile alle loro esigenze: è fondamentale comprendere a pieno le interazioni dell'utente con la rete in modo da poter creare, a sua volta, una pagina che sia il più possibile coerente con le necessità del "navigatore stesso". Attraverso questo strumento è possibile capire quanta parte di traffico proviene da un motore di ricerca e quanta parte di traffico proviene da accessi diretti sul sito. Solitamente vengono effettuate delle analisi settimanali o mensili che a loro volta andranno a costruire il trend o andamento di una determinata misurazione.

2.10.1 L'analisi degli accessi

L'analisi degli accessi viene effettuata seguendo dei parametri e delle definizioni ben precise. Innanzitutto questa va a determinare quanti sono stati i visitatori che hanno visitato una determinata pagina, per quanto tempo sono rimasti connessi, se sono ritornati e quante volte sono ritornati.

La visita è costituita dall'intervallo di tempo entro il quale l'utente ha effettuato delle interazioni con la rete e termina quando lo stesso lascia il sito o dopo 30 minuti di inattività.

Con il termine visitatori si intende il numero di persone che in un determinato arco

temporale hanno avuto delle interazioni con il sito. Secondo l'autore infatti "il numero di visitatori in un certo periodo tiene conto di tutti i visitatori che in quell'arco temporale sono ritornati più di una volta, perciò ogni visitatore è considerato visitatore unico solo all'interno di un arco temporale preciso".³⁵

Si definisce dunque un visitatore nuovo quel tipo di utente, che in determinato arco temporale, ha visitato il sito o la pagina per la prima volta. A questo merito, e ai fini di poter studiare i risultati di una campagna marketing, può essere interessante analizzare il tasso di acquisizione ossia il rapporto tra numero di visitatori nuovi e numero di visitatori ritornati: in questo modo l'azienda può captare che percentuale di utenti nuovi ha visitato il sito in un preciso intervallo di tempo.

2.10.2 Cosa caratterizza una visita: pagina di entrata, di uscita e di rimbalzo

Una visita ha inizio con l'esplorazione della pagina d'entrata del sito: il monitoraggio della pagina d'entrata è la maniera più interessante per capire quali sono i contenuti che gli utenti hanno ritenuto più interessanti e quali, al contrario, andrebbero modificati.

La pagina di uscita è invece l'ultima pagina che un utente ha visualizzato nel corso di una visita al sito web.

Si definisce inoltre una pagina bounce o di rimbalzo, una visita che consiste di una sola pagina vista: la pagina di entrata e quella di uscita, quindi, coincidono.

Un dato che potrebbe fornire delle indicazioni importanti è sicuramente il tasso di pagine viste ossia il rapporto tra il numero di pagine viste e il numero di visite: questa informazione può dare un'indicazione su quale sia stata la profondità della visita ossia qual è stato il numero di pagine visitate dal cliente in un certo intervallo di tempo su uno specifico sito web. Da questo punto di vista bisogna considerare che un alto numero di pagine viste può avere 2 significati: o che l'utente abbia ritenuto interessanti i contenuti del sito o che non sia stato, per loro, così semplice trovare ciò di cui avessero bisogno.

³⁵ Di Fraia, *Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0, 2015*

2.10.3. Come generare conversioni

Una conversione è la capacità dell'impresa di trasformare un utente in un visitatore affezionato. Tutto questo può avvenire attraverso un acquisto, un download, una sottoscrizione a una newsletter: ciò dipende dagli obiettivi che l'impresa si prefigge. Un indicatore che ci può fornire delle informazioni interessanti circa le conversioni generate è il tasso di conversione ossia il rapporto tra il numero di conversioni e il numero di accessi al sito. Per riuscire a conteggiare le conversioni generate esiste lo strumento delle thank you page ossia la pagina di ringraziamento che si visualizza in modo automatico dopo aver effettuato un'azione importante sulla pagina web.

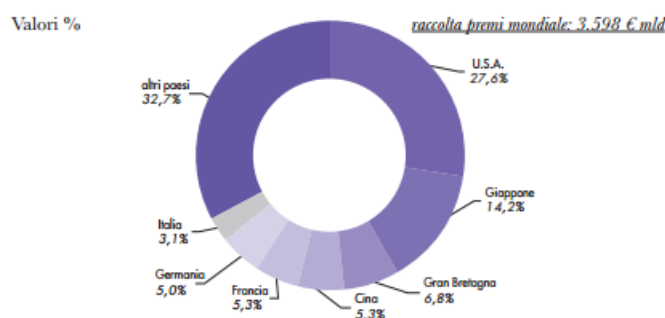
Esistono inoltre altri strumenti che consentono all'azienda di misurare gli effetti di una campagna marketing. I principali sono:

- CPV (cost per visit) dato dal rapporto tra investimenti pubblicitari e numero di visitatori e sta ad indicare quanto sia oneroso per l'azienda far arrivare sul sito un nuovo visitatore;
- CPA (cost per action) dato dal rapporto tra investimenti pubblicitari e numero di conversioni e indica il costo sostenuto dall'azienda per generare una conversione;
- ROI sulla pubblicità (return of investment) che è quantificato dal rapporto tra la differenza del ritorno delle vendite meno costi pubblicitari diviso gli stessi costi pubblicitari).

CAPITOLO 3: ANALISI DEL SETTORE ASSICURATIVO ITALIANO E LA FIGURA DEL BROKER.

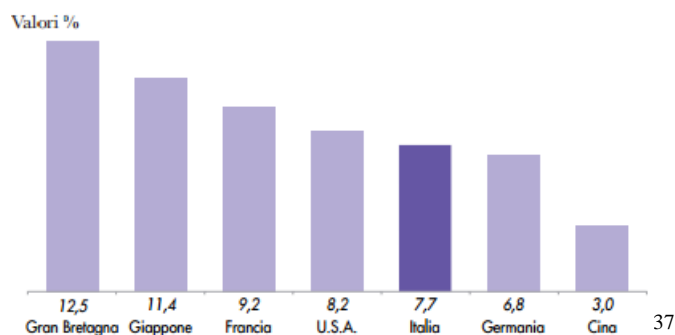
3.1 L'industria assicurativa nel mondo e il confronto con l'Italia.

Attraverso l'aiuto di alcuni grafici l'obiettivo iniziale di questo capitolo è quello di evidenziare la situazione del settore assicurativo a livello mondiale e si cercherà di analizzare con che quote di mercato l'Italia si rapporta al contesto internazionale. Si può evincere da questi dati che, rispetto agli altri paesi (in primis USA e Giappone), l'Italia mostri un ruolo tutto sommato marginale: rispetto al totale dei premi assicurativi su scala mondiale il nostro paese rappresenta solo il 3,1%.



36

Per quanto concerne invece il prodotto interno lordo in Italia nell'anno 2013 si può notare che è stata registrata un'incidenza dei premi (danni e vita) sul Pil pari al 7,7%. L'incremento rispetto al 2012 (6,8%) è causato sostanzialmente alla crescita del portafoglio vita (+22,1%).

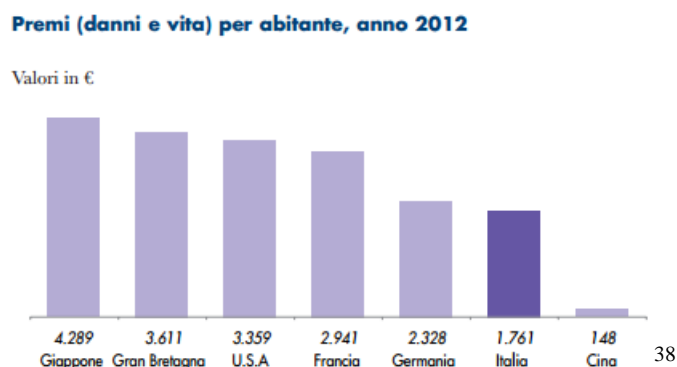


37

³⁶ Fonte: www.Ania.it

³⁷ Fonte: www.Ania.it

Per quanto concerne invece il premio medio per abitante (danni e vita), in Italia questo è pari a 1761 euro: si nota che questo dato è sotto la media del premio medio registrato negli altri paesi industrializzati.



Da questi grafici si evince che la posizione italiana nel contesto mondiale è tutto sommato meno importante rispetto ad altri paesi come Giappone, Usa e Gran Bretagna. Tuttavia si è registrata una crescita costante dei premi assicurativi negli ultimi anni e quindi sono auspicabili significativi margini di miglioramento per le compagnie e anche per quel che riguarda gli intermediari assicurativi.

3.2 Alcuni cenni su Ivass e Rui

L'Ivass, acronimo di Istituto di Vigilanza sulle Assicurazioni, è l'ente che gestisce e disciplina tutto il mondo assicurativo: tutto ciò che quindi riguarda le assicurazioni deve necessariamente e obbligatoriamente passare per il controllo dell'Ivass.

L'Ivass, a partire dall'1 febbraio 2007, mette a disposizione il Rui ossia il registro unico degli intermediari che è "un data base dove sono contenuti i dati di tutti gli enti che svolgono attività di intermediazione assicurativa sul territorio italiano, residenti o con sede legale in Italia. L'Ivass Rui fornisce dunque, a tutela dei consumatori, una fotografia completa dei soggetti che operano nel campo della intermediazione."³⁹

Il Rui, in base alle disposizioni del Codice, è suddiviso in 5 sezioni: RUI sezione A (agenti), Rui sezione B (broker), RUI sezione C (produttori diretti di imprese di

³⁸ Fonte: www.Ania.it

³⁹ Fonte: www.intermediariassicurativi.it

assicurazione), Rui sezione D (banche, intermediari finanziari ex art. 107 del Testo Unico Bancario, Sim e Poste italiane - Divisione servizi di bancoposta), sezione E del RUI(collaboratori degli intermediari iscritti nelle sezioni A, B e D che operano al di fuori dei locali di tali intermediari). “Non è consentita la contemporanea iscrizione dello stesso intermediario in più sezioni del Registro Unico Rui, con l’eccezione degli intermediari iscritti nelle sezioni A ed E del Rui per i soli incarichi di distribuzione relativi al ramo r.c.auto.”⁴⁰

Al Registro Unico possono essere iscritte sia persone fisiche sia società: la ricerca nel Ivass Rui delle informazioni relative ad un intermediario può essere effettuata secondo queste due chiavi di accesso, oltre che per sezione di appartenenza.

3.3 L’industria assicurativa italiana

Il settore assicurativo italiano contribuisce in maniera significativa all’economia del paese, ma in che modo? Fornendo al consumatore finale una vasta gamma di servizi per la protezione degli stessi rischi: dalla semplice e obbligatoria per tutti Rc Auto, passando per la protezione dell’abitazione e delle attività industriali e commerciali fino ai prodotti previdenziali e quindi alle coperture assicurative sulla vita. L’industria delle assicurazioni da modo di fornire aiuto alle famiglie e alle imprese, dando la possibilità a questi ultimi di recuperare le perdite in caso di danni.

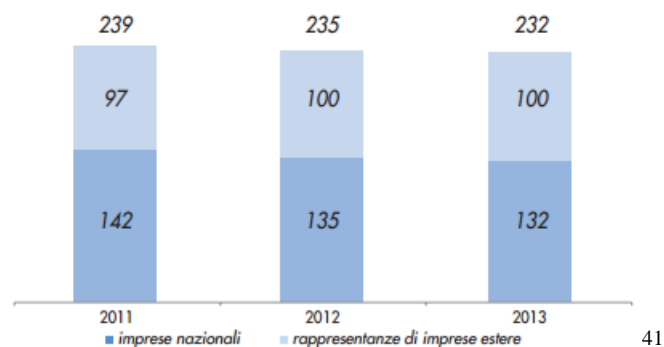
Considerato nella sua complessità, il settore da impiego a 300 mila persone.

3.3.1 Le assicurazioni italiane e le risorse umane

Si fornirà in questo paragrafo una veloce descrizione del settore assicurativo italiano anche per riuscire a capire, attraverso delle tabelle, com’è strutturata l’industria assicurativa analizzandola regione per regione.

⁴⁰ www.Intermediariassicurativi.it

Numero delle imprese di assicurazione stabilite in Italia, 2011-2013



Si noti dalla tabella soprastante l'andamento degli ultimi anni delle imprese assicurative: alla fine dell'anno 2013 risultavano operanti 233 imprese di assicurazione, di cui 132 aventi sede legale in Italia e 100 rappresentanze di imprese estere.

Inoltre su una stima datata 31/12/2013 dell' Ania si evince come "i dipendenti del settore assicurativo fossero pari complessivamente pari a 47936 addetti di cui 42747 amministrativi e 5189 produttori."⁴²

In che modo si è evoluta la situazione nell'ultimo biennio? La stima servirà a capire innanzitutto come si suddivide il numero degli intermediari assicurativi iscritti al Rui e più precisamente negli anni 2013, 2014, 2015. Si è deciso di considerare questo biennio di riferimento anche perché sono i 2 anni in cui si troverà un riscontro effettivo in merito alla società che si analizzerà nell'ultimo capitolo. Nel dettaglio si avrà:

-sezione A: il numero delle persone fisiche iscritte decresce da 26873 a 25478, stesso trend negativo si registra per le società il cui numero scende da 9497;

-sezione B: si registra una crescita degli iscritti sia per quanto riguarda le persone fisiche (4020) che per quanto riguarda le società (1558);

-sezione C: il numero degli iscritti (persone fisiche) scende da 14136 a 7362;

-sezione D: il numero delle società iscritte decresce da 674 a 635;

-sezione E: per quanto riguarda le persone fisiche, si registra una crescita che porta il numero degli iscritti a 183656, mentre il numero delle società iscritte decresce da 13062 a 12134.

⁴¹ Fonte: www.Ania.it

⁴² Fonte: www.Ania.it

Di seguito si riporteranno 2 tabelle con i dati relativi agli ultimi aggiornamenti per poter valutare le variazioni avvenute effettivamente negli ultimi anni.

Dati aggiornati al 31 Gennaio 2015

Sezioni del Registro degli Intermediari Assicurativi	Persone Fisiche				Società			
	28/03/08	19/09/08	27/02/13	31/01/15	28/03/08	19/09/08	27/02/13	31/01/15
Sezione A:								
Agenti	30.118	29.665↓	26.873↓	25.478↓	9.635	9.861↑	9.709↓	9.497↓
Sezione B:								
Broker	2.903	2.889↓	3.691↑	4.020↑	1.028	1.044↑	1.371↑	1.558↑
Sezione C:								
Produttori Diretti	14.874	14.054↓	14.136↑	7.362↓				
Sezione D:								
Banche, Intermediari Finanziari, SIM, Poste Ita.					758	771↑	674↓	635↓
Sezione E:								
Addetti all'attività di intermediazione al di fuori dei locali di intermediario iscritto alla sez. A, B, D	158.599	167.416↑	174.649↑	183.656↑	8.052	9.987↑	13.062↑	12.134↓
TOTALE	206.494	214.024↑	219.349↑	220.516↑	19.473	21.663↑	24.816↑	23.824↓

43

⁴³ Fonte: www.Ania.it

Numero intermediari iscritti al RUIR distribuiti per regione di sede operativa dichiarata	Persone fisiche	Società
ABRUZZO	573	540
BASILICATA	222	200
CALABRIA	626	534
CAMPANIA	1.305	1.927
EMILIA-ROMAGNA	1.812	1.762
FRIULI-VENEZIA GIULIA	530	466
LAZIO	2.473	2.986
LIGURIA	899	774
LOMBARDIA	4.459	4.463
MARCHE	668	573
MOLISE	142	136
PIEMONTE	2.186	1.864
PUGLIA	1.191	1.112
SARDEGNA	603	534
SICILIA	1.433	1.459
TOSCANA	1.767	1.579
TRENTINO-ALTO ADIGE	494	526
UMBRIA	386	406
VALLE D'AOSTA	63	56

44

⁴⁴ Fonte: www.Ania.it

3.4 L'evoluzione del mondo assicurativo

È interessante analizzare quali sono le dinamiche del mondo assicurativo che stanno cambiando rispetto a 10 anni fa. Vi è stato indubbiamente un profondo mutamento prima di tutto a livello burocratico e di documentazione. Le compagnie inoltre stanno cambiando il modo di intermediare con le agenzie e con i clienti stessi ma soprattutto, mentre 10 anni fa la piccola media azienda (soprattutto nel nord est) aveva il suo agente mono marchio di fiducia, oggi succede che, anche per effetto della crisi, è presente tutta una serie di dinamiche in continua evoluzione. La prima cosa che sicuramente si nota è quella di non doversi più imbattere, almeno nella maggior parte dei casi, con l'imprenditore di 70 anni ma sarà sicuramente molto più facile trattare con il manager di 40 anni che si affida a degli strumenti tecnologici all'avanguardia come ad esempio internet, mailing, social network.

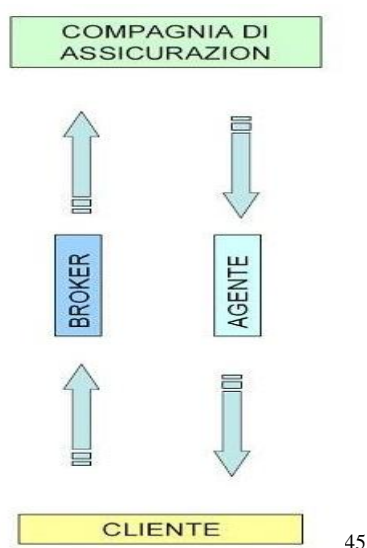
Quindi per una serie di motivazioni, in primis sicuramente il tempo e la praticità, il manager si trova con la necessità di avere un partner assicurativo che gli proponga più compagnie, in modo che quest'ultimo gli possa proporre l'offerta migliore e più adatta alle sue esigenze: questo è il ruolo del broker che incarna alla perfezione questo concetto.

Qual è l'evoluzione quindi? Mentre 10 anni fa l'imprenditore trattava con l'agente di fiducia e stipulava contratti assicurativi con solamente quella compagnia di riferimento, nei giorni più recenti invece si ha la necessità, da parte del manager, di disporre di più marchi: questo, oltre a un probabile risparmio di denaro, consente allo stesso cliente di risparmiare una quantità importante di tempo nella ricerca della migliore compagnia. Sarà quindi compito del broker stesso trovare la soluzione migliore dal momento che quest'ultimo ha la possibilità di collaborare con una molteplicità di compagnie.

È inoltre importante sottolineare come il 2007 sia da considerarsi un anno di mutamento e di evoluzione in tutto il settore assicurativo: con la legge Bersani del medesimo anno infatti, per diventare agente o broker, bisogna sostenere un esame, cosa che prima non avveniva. Infatti ante 2007 per potersi iscrivere all'albo degli assicuratori bastava semplicemente aver esercitato la professione per almeno 5 anni presso un'agenzia assicurativa. Questo è quindi un passaggio fondamentale per tutti coloro che hanno intenzione di diventare un intermediario assicurativo.

Dal 2007 inoltre si è cercato di favorire, anche per gli agenti, il pluri mandato: le compagnie non possono più imporre alle società di trattare esclusivamente il loro marchio ma, al contrario, è la società stessa che decide con quante e con quali compagnie assicurative collaborare.

3.5 Le differenze tra l'Agente e il Broker assicurativo



Prima di comprendere meglio quali siano i compiti del broker, bisogna capire quali siano le differenze tra i 2 attori principali nel mondo dell'intermediazione assicurativa: l'agente e, appunto, il broker.

Entrambe le figure, come già accennato poco sopra, sono intermediari assicurativi infatti sono iscritti rispettivamente alla sezione A e B del Rui.

La differenza sostanziale tra le 2 figure è che la prima rappresenta la Compagnia di assicurazioni mentre, la seconda, rappresenta il cliente. Cosa vuol dire questo? Sostanzialmente l'agente opera per conto di un mandato conferitogli dalla compagnia stessa e il suo operato è vincolato agli accordi stipulati con la stessa compagnia a cui deve far capo.

“Il Broker che opera per conto del proprio cliente, in assenza di legami commerciali con imprese assicuratrici, è il vero unico intermediario indipendente, che ricopre la figura di

⁴⁵ Fonte: www.guidaconsumatore.it

mediatore nella ricerca della copertura assicurativa più appropriata alle esigenze del cliente stesso.”⁴⁶

Agente e Broker sono due maniere diverse di approcciare al mondo assicurativo: “l’agente opera per la compagnia e per questa cerca clienti mentre il broker opera su mandato del cliente e per questo cerca la miglior compagnia.”⁴⁷

Analizzando inoltre il carattere meramente tecnico delle differenze tra le 2 figure, c’è da notare anche come l’agenzia, operando per conto della compagnia, sia la sola (tra le 2) in grado di emettere e stampare la polizza cartacea: questo compito, per legge non può essere amputato al broker (fatta eccezione per alcuni casi particolari in cui la compagnia fornisce il mandato diretto allo stesso broker) il quale avrà solamente il compito di trovare e gestire il cliente nella protezione dei suoi rischi assicurativi.

3.6 Il web e le nuove tecnologie nel settore assicurativo

Quando qualche anno fa nacquero le tecnologie “online” furono in molti quelli che affermarono che molte agenzie e filiali avrebbero potuto chiudere per appunto lasciare spazio alla nuova era digitalizzata e quindi del tutto rivoluzionaria. “Basta filiali, basta agenti, presto, anzi prestissimo, tutto si sarebbe svolto sul web in ossequio alla possibilità di illimitata digitalizzazione dei servizi finanziari e assicurativi”⁴⁸. Le cose però non seguirono esattamente questo andamento infatti quanto appena descritto nelle righe precedenti risulta veritiero, ma solamente in parte. Infatti Liao afferma che “Vi fu un momento, all’inizio dello scorso decennio quando scoppiò la bolla di internet, in cui sembrò che questa prospettiva si fosse dissolta, che per le banche e le assicurazioni online fosse scoccata l’ora fatale.”⁴⁹

Quello che però succede negli ultimi anni “è uno sviluppo inarrestabile dell’utilizzo di tecnologie da parte di imprese e clienti”⁵⁰ per quel che riguarda il mondo assicurativo. Quello che occorre capire, ed è quello che si cercherà di comprendere nei prossimi

⁴⁶ www.guidaconsumatore.com/

⁴⁷ www.aecbroker.it

⁴⁸ James A. Gardner, *Innovation and the Future Proof Bank: A practical Guide to Doing Different Business-as-Usual*, Wiley, 2009.

⁴⁹ S. Liao, Y. Shao, H. Wang e A. Chen, “The adoption of virtual banking: an empirical study”, *International Journal of Information Management*, 1999.

⁵⁰ Adel Aladwani, *Online Banking: “A Field study of Drivers, Development Challenges, and Expectations”*, *International Journal of Information Management*, 21, 2001

paragrafi, è se, come e “con quale intensità le assicurazioni utilizzeranno le opportunità offerte dalle nuove tecnologie per fare business.”⁵¹

3.6.1 Il web e le nuove tecnologie nel settore assicurativo

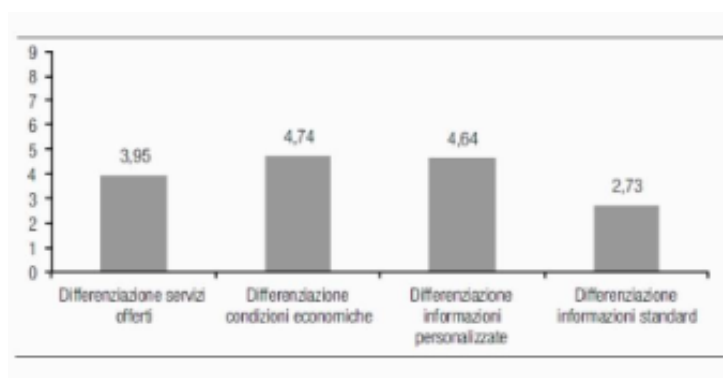
Secondo Ancarani si deve, in primo luogo, cercare di analizzare e capire se le assicurazioni negli ultimi anni “abbiano sviluppato una strategia specificatamente disegnata sull’utilizzo del web”⁵² e per questo si è effettuata un’indagine per comprendere se i servizi dedicati ai clienti online fossero differenziati rispetto a quelli offline.

I risultati sono quelli riportati nelle 2 figure sottostanti.

Figura 1: differenziazione online-offline



Figura 2: Item e livello di differenziazione online-offline



⁵¹ Robert Wollan, Nick Smith, Catherine Zhou, *The Social media Management Handbook: everything you need to know to get social media working in you business*, Wiley, 2011.

⁵² Ancarani, Musile, Tanzi, *Il marketing per le banche e le assicurazioni*, 2012

Dai risultati del primo grafico si può evincere che in quasi il 67% delle casistiche è presente una differenziazione dei servizi offerti ai clienti online rispetto a quelli offerti offline, mentre nel 33% dei casi viene adottato un approccio omogeneo: in definitiva, secondo le statistiche riportate sul manuale di Ancarani la maggior parte degli operatori ha preferito adottare una “strategia commerciale differenziata che caratterizza la fruizione di servizi attraverso modalità web rispetto a quelle tradizionali”.⁵³

Nel secondo grafico si è cercato di capire per quali aspetti e in quale misura i servizi online sono differenziati. Si è utilizzata una scala da un valore minimo uguale a 1 (per nulla differenziati) a un valore massimo di 9 (grado di massima differenziazione) formulando la seguente domanda: “Con riferimento ai seguenti item, quanto i servizi online sono differenziati rispetto all’offline?”⁵⁴ I risultati sono appunto riportati nella figura 1.

Come si può ben notare la principale differenziazione è basata sull’aspetto del prezzo che è pari infatti a 4,74 su 9 punti totali. Per quel che concerne il livello di personalizzazione delle informazioni fornite il valore di diversità online-offline è uguale a 4,64 mentre per quel che riguarda le informazioni standardizzate si ha un 2,73 su 9 punti. In riferimento invece al tipo di servizi offerti si ha un valore pari 3,95: questo non è un caso infatti online si ha una maggiore possibilità di poter variare i servizi accessibili ai propri utenti o comunque clienti.

Con i 2 grafici successivi quindi si cercherà di evidenziare nel primo, la ripartizione tra clienti online puri, offline e misti mentre nel secondo, si comprenderà quali sono gli strumenti online che più vengono utilizzati per fare in modo di poter mantenere e gestire i rapporti con la clientela.

⁵³ Ancarani, Musile, Tanzi, *Il marketing per le banche e le assicurazioni*, 2012

⁵⁴ Ancarani, Musile, Tanzi, *Il marketing per le banche e le assicurazioni*, 2012

Figura 4: Ripartizione della clientela

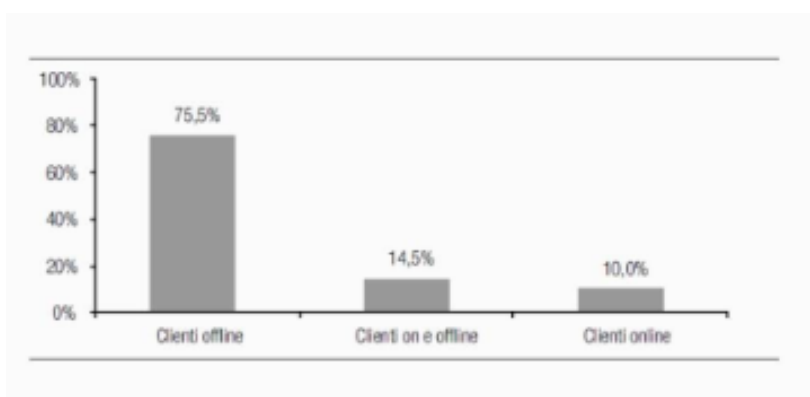
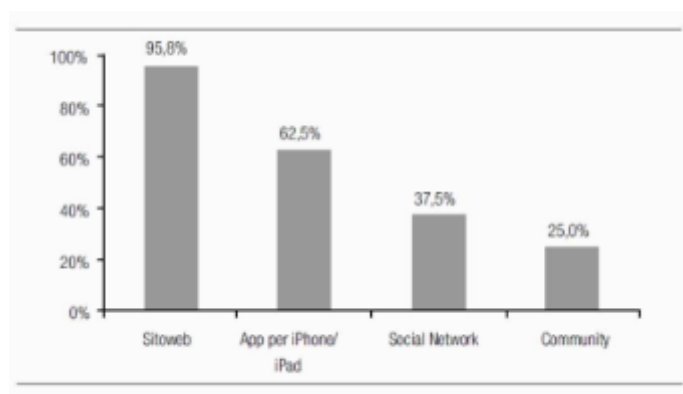


Figura 5: Tipologie di strumenti online (tecnologici e social media) usati per gestire i rapporti con i clienti



Come si può ben notare dal primo grafico una gran parte dei clienti, ovvero il 75% di essi, fa parte della schiera degli offline. Tuttavia si può capire che un'altra quota, non così rilevante come la prima ma comunque importante, sia esclusivamente online (il 10%). Il 15 % invece possiede sia clienti online che offline (misti).

Nel grafico successivo inoltre è stata effettuata un'indagine per capire quali siano gli strumenti tecnologici più utilizzati per la gestione del rapporto con la clientela: sono stati presi in considerazione vari strumenti tra cui siti web, applicazioni per smartphone e tablet, social network, corporate blog e così via.

I risultati, riportati nell'ultimo grafico sopra evidenziato, mettono in luce dei dati alquanto netti: il 95,8% delle assicurazioni si avvale di un sito internet anche se in ogni caso il restante 4,2% (che rimane comunque una percentuale valida) ancora non usa una

pagina web dedicata. Inoltre si noti come sia utilizzato il canale di un'app per smartphone e tablet: il 62,5% delle assicurazioni si avvale infatti di quest'ulteriore strumento tecnologico per la gestione della propria clientela.

Per citare un esempio e capire in termini pratici quanto appena enunciato si può prendere in considerazione il caso di Generali con l'app e-Polizza disponibile su tutti i tipi di smartphone. Con questo strumento è possibile ricercare l'agenzia più vicina a dove si è posizionati attraverso la geo-localizzazione e capire, entro pochi minuti, quali sono le strutture convenzionate con la stessa compagnia. Se per esempio l'auto subisce un guasto improvviso è sufficiente entrare nell'area "soccorso cliente" e l'applicazione poco sopra enunciata può fornire informazioni in tempo reale sul traffico e calcolare ad esempio, a titolo esemplificativo, la responsabilità in caso d'incidente.

Risultano molto all'avanguardia anche il servizio di assistenza e tutorial fornito nel sito. Inoltre secondo Ancarani "i video presenti aiutano l'utente interessato all'app a scoprirne le varie funzionalità, mentre il tutorial spiega le varie funzioni. Il servizio è differenziato a seconda del dispositivo smartphone a disposizione dell'utente. Il sito segmenta esplicitamente i servizi per coloro che sono già clienti rispetto agli utenti che ancora non hanno stipulato una polizza con Generali".⁵⁵

Ritornando alla ripartizione in percentuale dell'utilizzo degli strumenti tecnologici, si nota come, attraverso le parole di Musile Tanzi, anche il ruolo giocato dai social network sia alquanto significativo infatti il 37,5% degli operatori in ambito assicurativo "utilizza i social network per le proprie campagne di marketing"⁵⁶. Essendo comunque uno strumento abbastanza recente, si può considerare quello appena descritto come un dato abbastanza significativo e non, a ogni modo, da trascurare: basti pensare che negli Stati Uniti infatti, almeno per quel che riguarda il settore bancario, le stesse "banche sono al terzo posto tra i compartimenti merceologici che ne fanno uso".⁵⁷

Per quel che concerne le Community è interessante notare come il 25% delle aziende a cui è stata sottoposta l'intervista, dichiarò di aver aperto una brand community oppure un corporate blog. Un esempio lampante nel mondo assicurativo da poter citare è sicuramente quello di Genialloyd: questa infatti utilizza la pagina Facebook costantemente, la quale svolge anche funzioni d'assistenza durante l'orario d'ufficio. La

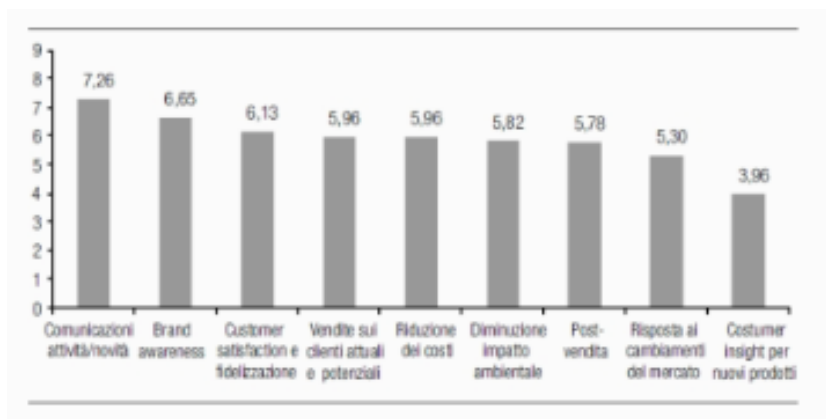
⁵⁵ Ancarani, Musile, Tanzi, *Il marketing per le banche e le assicurazioni*, 2012

⁵⁶ Ancarani, Musile, Tanzi, *Il marketing per le banche e le assicurazioni*, 2012

⁵⁷ Fonte: <http://www.scribd.com/doc/37775904/NetProspex-Social-Report-Fall2010>

stessa compagnia usa in maniera assidua Twitter, pubblicando su questo una media di un post al giorno.

Ma quali sono effettivamente gli obiettivi delle assicurazioni nell'utilizzare gli strumenti di marketing online? I risultati emersi sono i seguenti:



Come si può ben evincere dal grafico sopra riportato, il principale obiettivo delle assicurazioni nell'utilizzo delle nuove tecnologie di marketing è quello di comunicare le attività svolte e le relative novità. Subito dopo l'interesse è quello di aumentare la conoscenza di marca e del brand. In seguito l'assicurazione si prefigge l'obiettivo di aumentare il grado di fidelizzazione nei confronti del cliente attraverso la customer satisfaction. Inoltre gli strumenti di marketing vengono utilizzati per aumentare le vendite dei clienti o dei potenziali clienti. Altro dato che fornisce un'indicazione importante e precisa è quella che riguarda la diminuzione dell'impatto ambientale: infatti le compagnie, e non solo, utilizzano le nuove tecnologie con lo scopo ad esempio di non sprecare troppo in termini di stampe cartacee. L'utilizzo di questi strumenti è effettuato anche per, tuttavia in misura minore, per allinearsi alle esigenze del mercato e per fare in modo che sia lo stesso consumatore a "creare" il prodotto più adatto alle sue esigenze: quest'ultimo fattore è quello che maggiormente viene preso in considerazione. Il lavoro svolto dalle assicurazioni negli ultimi anni infatti è proprio quello di captare le esigenze più frequenti del mercato, al fine di creare un prodotto su misura per lui.

3.6.2 Il legame tra assicurazione e web marketing: alcune considerazioni generali

È possibile affermare come, anche settori che non brillavano per la loro propensione a voler utilizzare le nuove tecnologie, oggi abbiano sicuramente cambiato la loro prospettiva in tema di digitalizzazione: uno di questi settori è quello delle assicurazioni. La tecnologia è sempre più in continua evoluzione e, con essa, evolve rapidamente anche il modo di pensare dei giovani imprenditori la cui tendenza è quella di emergere in un mercato sempre più competitivo.

Nel settore assicurativo la convinzione che una strategia ben studiata e applicata di marketing in internet possa portare a dei ritorni significativi in termini di vantaggio competitivo e di profitto, sta prendendo sempre più importanza.

Tuttavia però, per alcuni strumenti come ad esempio le community, i blog e i social network, non è ancora chiaro il riscontro dal punto di vista commerciale ed economico. Anche per quanto riguarda i canali Youtube o Facebook, non sono ben chiare le linee della strategia da dover adottare: questo perché, almeno per quanto riguarda questo settore, sono le prime volte che si provano ad utilizzare e testare questa tipologia di strumenti e, per ovvi motivi, non si può prendere come base d'appoggio nessuna strategia, nessun riferimento operativo rispetto ai quali ci si possa uniformare o distinguere.

È per questo motivo appena sopra citato che si è scelto di prendere, studiare e analizzare solo degli strumenti che ci spossano fornire dei dati significativi sul ritorno economico dell'utilizzo degli stessi (sito web, indicizzazione, newsletter).

In questo settore inoltre, uno degli strumenti di marketing che funziona con più efficienza è il passaparola. Secondo Ancarani infatti “è il giudizio di chi ha bisogni, profili ed esperienze uguali a quelle di un altro individuo che costituisce il riferimento più forte e credibile per formulare delle scelte e per questo saper presidiare il web in tutti i suoi aspetti, in particolare in quello di tipo sociale, assume rilievo strategico”⁵⁸. Ma in riferimento a ciò, qual è il modo migliore per far sì che le opinioni di un consumatore possano influenzare talmente tanto un altro consumatore da indurlo all'acquisto? È solo provando e riprovando che si può creare un approccio concreto in relazione alle nuove tecnologie, una cosa però è sicura: al giorno d'oggi il mondo

⁵⁸ Ancarani, Musile, Tanzi, *Il marketing per le banche e le assicurazioni*, 2012

assicurativo è legato in maniera pressoché imprescindibile alla digitalizzazione e all'online marketing.

3.6.3. La coesistenza del mondo assicurativo con specializzazione e web marketing

In chiusura di questo capitolo può essere interessante capire quali sono le principali motivazioni che inducono un'impresa assicuratrice (agenzia o broker che sia) a non avere successo e più in particolare quali sono i motivi che spingono la stessa impresa a non ottenere risultati positivi da una campagna di web marketing.

In primo luogo è possibile che una nuova azienda possa incombere in assenza di domanda o, quanto meno, il segmento di mercato che si vuole andare a conquistare è già abbastanza saturo. Perché questo? Il più delle volte chi fa questo tipo di lavoro non possiede un focus ben definito della strategia da attuare e del target di consumatori da andare a conquistare: questa dunque potrebbe essere una delle cause per le quali una strategia di marketing on line potrebbe non far percepire i risultati sperati.

Un'altra motivazione è possibile ricercarla nella scadenza del prodotto offerto. Nel settore assicurativo sussiste l'esistenza di una serie di operatori che tendono offrire una tipologia di servizio che il più delle volte si rivela non all'altezza delle aspettative. È per questo motivo che, attualmente, l'agente assicurativo è visto come una persona a cui non dare molta fiducia: la qualità del servizio proposto è un requisito fondamentale per creare una figura stimata e stimabile.

Passando al discorso del web marketing, si possono incontrare in realtà aziendali che sono incompetenti in tema di digitalizzazione e ultime tecnologie. Come analizzato nei paragrafi precedenti questo fattore risulta fondamentale per la maggior parte degli operatori che desiderano creare un vantaggio competitivo in questo settore. Il fatto di non possedere un know how di web marketing interno all'azienda, fa in modo che la stessa vada a interfacciarsi con società di comunicazione che, nella maggior parte dei casi, si rivelano prive di ogni competenza assicurativa/comunicazionale.

Ma perché essenzialmente, in molte imprese il tema della comunicazione digitalizzata non viene presa neppure in considerazione? Oltre a una mentalità, per alcuni, non propensa a questo tipo di investimento, molte volte sussiste anche l'assenza di tempo, denaro e risorse umane da impiegare ove appena descritto.

Come già affermato nel primo capitolo e anche nelle righe iniziali di questo paragrafo, sapere qual è il target da conquistare è un fattore di fondamentale importanza. Un intermediario assicurativo non può di certo competere con le compagnie telefoniche che lottano in maniera agguerrita e, talvolta spropositata, a chi offre il prezzo più basso: in questo modo il target che l'agenzia si prefigge di conquistare è il classico "cacciatore d'affari" che così come quando ha inizio il periodo di saldi nei negozi d'abbigliamento, allo stesso modo si riversa e compra dal portale assicurativo che offre il prezzo più basso. Uno dei modi per creare un vantaggio competitivo è quindi quello di investire sulla vendita di prodotti differenti o comunque adatti a una determinata tipologia di consumatore.

In una qualsiasi campagna di web marketing, dopo aver evidenziato il target è necessario captare quali sono i bisogni da soddisfare per quella determinata tipologia di clientela e in che modo il prodotto assicurativo, possa risolvere quel tipo di bisogno o problema. È il prodotto che nasce da un bisogno e non il contrario, e questo vale anche per il servizio assicurativo.

Una volta definito il target sarà molto più facile andare a capire quali sono i canali (web in questo caso) per far in modo da intercettare questo target.

Inoltre il fatto di specializzarsi comporta per l'assicuratore guadagnare molta fiducia nei confronti del cliente stesso. L'elevata competenza infatti, almeno in questo tipo di settore, si trasforma molto facilmente in fidelizzazione.

In molte imprese assicurative sussiste inoltre il problema del budget da destinare al web marketing dato che non tutte le imprese, soprattutto quelle di recente costituzione, potrebbero mostrare fatica a investire sulle nuove tecnologie. Inoltre l'offerta di un prodotto nei confronti di consumatori che non mostrano un effettivo bisogno, è un rischio che può rivelarsi contro produttivo.

In alternativa converrebbe creare un blog per parlare e far parlare una specifica nicchia di consumatori relativamente a una o più problematiche a questi relative: in questo modo è possibile convogliare del traffico qualificato verso le altre pagine web dell'azienda come ad esempio il sito internet.

Altro aspetto molto interessante da considerare in questo settore è quello del passaparola. Lasciare un feedback positivo sul sito o comunque sulla community può avere un ritorno davvero significativo in termini di immagine e quindi di viralità

positiva che si andrà a generare subito dopo, appunto, aver lasciato una propria opinione.

Nel discorso del passaparola, va annoverata sicuramente una distinzione fondamentale: la differenza tra cliente nuovo e cliente già acquisito. È sicuro che acquisire un cliente nuovo risulti più difficile che acquisire un cliente già acquisito, soprattutto in termini di costo. Ma è pur vero che molte aziende, anche in questo settore, una volta conquistato il cliente non fanno nulla per tenerlo stretto, andando a focalizzare l'attenzione sull'acquisizione di quelli nuovi. I clienti già acquisiti, se trattati in un certo modo, possono dare un buon ritorno, come affermato poco sopra, in termini di brand image e quindi di viralità e passaparola. Inoltre ciò porterebbe a un'inevitabile risparmio in termini di acquisizione di nuovi clienti. La fidelizzazione gioca quindi un ruolo importante: perché prima di andare in cerca di nuovi clienti non si va a rafforzare il portafoglio già esistente? E in che modo lo si potrebbe fare? Andando a proporre nuove polizze o nuovi servizi, sempre in relazione ai bisogni del cliente, con l'obiettivo di rafforzare la fiducia che lo stesso nutre nei confronti dell'assicuratore. L'assicurazione non vende prodotti, ma salvagenti. Al cliente infatti, piace l'idea di sentirsi protetto e al sicuro.

Quindi in conclusione si può affermare che in una strategia di web marketing è necessario definire un posizionamento/focus, fare in modo di essere trovati dai potenziali clienti sui motori di ricerca, creare un blog per generare un passaparola positivo. Un insieme di fattori che devono far sentire il cliente al sicuro, facendogli capire che l'assicurazione è il garante, in toto, dei suoi rischi e pericoli.

CAPITOLO 4: LA REALTA' DI IN TIME BROKER SRL

4.1 Chi è In Time Broker

“In time Broker è una società di brokeraggio assicurativo, costituita nel 2013, è retta da un Consiglio di Amministrazione composto da professionisti che vantano una solida esperienza nell'intermediazione assicurativa. Esperienza, affidabilità e velocità sono i cardini sui quali si fondano i servizi dell'intermediazione assicurativa globale offerti dagli operatori di In Time Broker.”⁵⁹

4.2 Le compagnie con cui collabora In Time Broker



⁵⁹ www.InTimeBroker.it

4.3 I clienti di In Time Broker



4.4 Intervista ai titolari di In Time Broker

Si è deciso di intervistare i due titolari della società per riuscire a comprendere meglio le motivazioni che li hanno spinti a entrare a far parte di questo settore e soprattutto come intendono ampliare la loro attività grazie anche ad attività legate alla focalizzazione e al web marketing.

1) Innanzitutto quanti anni avete e da quanti anni praticate questa professione?

Simone: "Ho 38 anni e sono 15 anni che faccio l'assicuratore."

Matteo: "Io ne ho 34 ed è da 12 anni che pratico questa professione."

2) In che modo siete entrati nel mondo assicurativo?

Simone: "Appena mi sono laureato, un'amica mi ha presentato Salvatore Aste che era il titolare della Aste assicurazioni, una grossissima agenzia plurimandataria di Padova. Ho fatto il colloquio anche se all'inizio ero abbastanza restio nell'intraprendere questo tipo di strada dato che in quegli anni le varie agenzie ti proponevano lavori porta a porta e,

sinceramente, non pensavo che questo potesse essere il lavoro della mia vita. Poi però ho capito subito che questo tipo di attività non aveva nulla a che vedere con le proposte di lavoro di questo genere: l'agenzia in cui sarei andato a lavorare infatti, era molto grande e trattava rischi importanti. Dopo il colloquio sono stato inserito immediatamente nel settore credito che era un settore che non conoscevo neppure per sentito dire: da lì è iniziato tutto".

Matteo: "Io invece tramite una compagna di Università con la quale studiavo e della quale il padre era uno dei titolari di Aste assicurazioni. In quel periodo, quindi poco dopo la Laurea, avevano bisogno di una persona di fiducia da affiancare a un venditore che lavorava già in quella società e che minacciava di andarsene: avevano quindi bisogno di qualcuno che potesse tamponare l'eventuale fuoriuscita di clienti e quindi di portafoglio. Hanno trovato in me quella persona perché comunque mi conoscevano e sapevano chi ero e come mi comportavo. Quindi ho iniziato da neolaureato affiancando questo agente che però pochi mesi dopo, ancora prima che io potessi effettivamente essere autonomo nel fare quello che faceva lui, se n'è andato."

3)Da cosa è nata la passione per questo tipo di attività? Vi siete resi conto lavorando che vi piaceva questa professione o avevate già un'idea di entrare a far parte del mondo assicurativo?

Simone: "Io ho sempre avuto una passione per quello che è l'ambiente giuridico/normativo e a questo ho sempre abbinato la volontà e la passione ad avere il rapporto con il pubblico. A me è sempre piaciuto parlare e avere un lavoro che mi permettesse di spostarmi e non di restare in un ufficio 8 ore al giorno. Quando sono entrato in Aste assicurazioni, di fatto tutto questo si è avverato: riuscivo quindi ad avere un rapporto con il cliente anche se di fatto, almeno per i primi anni, ho svolto attività amministrativa in ufficio. Man mano che sono andato avanti nel mio percorso ho visto che era il lavoro che meglio si sposava con le mie caratteristiche. Mi piaceva trattare la materia, parlare con le persone, sviluppare i contenuti: è stata quindi una "passione" che è aumentata nel tempo, non senza difficoltà, fino ad arrivare ad oggi."

Matteo: "Io quando ho iniziato non potevo certo dire di conoscere la professione dell'assicuratore infatti non ne sapevo assolutamente niente, anzi quello che io immaginavo mi faceva pensare a tutt'altro. Invece tutto questo mi è piaciuto fin da subito, anche perché le esperienze che avevo avuto durante l'università come cameriere mi avevano fatto capire che il rapporto con il pubblico, in ambito lavorativo, era un fattore che sarei riuscito a sviluppare in maniera ottimale. Appena ho iniziato questa attività ho captato in quell'ambiente un'opportunità per diventare un professionista. Non sapevo bene esattamente il lavoro che volevo fare da grande ma ero certo di una cosa: non volevo fare il dipendente, volevo un giorno avere qualcosa di mio. Mi sarebbe piaciuto, uscito dall'università, lavorare per una grande azienda ma mi rendevo conto che era più importante per me imparare una professione in un'azienda dove non ero solamente un numero. Inoltre la formazione che ho avuto in Aste assicurazione è stata veramente una palestra che mi ha permesso di crescere e di arrivare dove sono adesso. L'obiettivo mio finale quindi era sempre quello di creare un'azienda che fosse mia."

4) In questo tipo di settore che livello di rischio esiste per un'attività indipendente? Conviene di più essere dipendenti o indipendenti?

Simone: "La premessa è che il dipendente in questi anni è una figura "forte". Questo perché egli non ha tutti gli obblighi del libero professionista e inoltre dispone di uno stipendio fisso. Questa attività si basa sul principio fondamentale del portafoglio: il rischio è legato al rischio comune d'impresa, però se si ha un portafoglio di un certo tipo questo problema sostanzialmente non sussiste. Noi abbiamo aperto nel 2013, il momento peggiore del mercato. Eravamo però consapevoli di possedere un buon portafoglio ma soprattutto eravamo consapevoli che quel portafoglio era possibile svilupparlo: di fatto questo si è verificato. Rischi grossi quindi, non ce ne sono se si ha un buon portafoglio. Se però non si possiede questo strumento non si può pensare di aprire un'attività del genere: infatti senza una clientela effettiva la società non guadagna credibilità nei confronti del cliente. Inoltre la stessa società, senza clientela, non può andare da nessun cliente affermando di avere un portafoglio, perché questi ultimi possono subito verificare se lo si possiede o meno. Anch'io, come Matteo, ho sempre avuto l'obiettivo di aprire una società mia: a questo ci siamo arrivati ma ripeto la cosa

fondamentale in questo lavoro è avere il portafoglio. In altri settori si può aprire l'attività con il fido in banca, si può vendere qualcosa ma a livello assicurativo il discorso è totalmente diverso. Non si può neanche pensare di aprire una società senza portafoglio perché in un contesto del genere il presupposto fondamentale è che si debba avere un rapporto con le compagnie che emettono le polizze. Le compagnie così come le agenzie, per darti credito, devono avere dei numeri. Se non si posseggono questi numeri non si può assolutamente pensare di aprire una società di brokeraggio.”

Matteo: "Il livello di rischio in questa attività è legato a due fattori: il grado di diversificazione del portafoglio e il portafoglio stesso. Nel momento stesso in cui una società ha costruito un portafoglio può permettersi di fare quello che vuole: questo vuol dire che abbiamo i nostri costi e i nostri ricavi legati al portafoglio e al tipo di portafoglio, e quindi, quando questo è stato diversificato e quindi frazionato, la società ha già compiuto buona parte del suo lavoro. In questa professione inoltre è impossibile iniziare da indipendenti: per diventare broker infatti, e avere il titolo corrispondente, bisogna sostenere un concorso ma quel titolo non fa di te un professionista. Da lì a diventare un professionista c'è di mezzo una grande differenza ossia appunto, il portafoglio: questo lo si ottiene soltanto con qualche anno di esperienza all'interno di qualche agenzia o di qualche società di brokeraggio. Costruito quello quindi, e dopo aver fatto qualche anno da lavoratore dipendente, si può pensare ad aprire una realtà propria. In questo settore poi, ancora più che in altri, è deleterio pensare di scambiare il proprio tempo per il denaro: è un'idea che è sempre risultata fallimentare. Qui, come in tanti altri settori, ci sono degli obiettivi, ci sono dei numeri da raggiungere. L'azienda che non vende solamente polizze auto, da la possibilità di formarsi su dei rami che la maggior parte degli assicuratori non conosce e quindi la possibilità di crescita, di conseguenza, risulta molto ampia. Quindi qualche anno da dipendente sono necessari, ma non devono essere troppi."

5) Come si conquista il cliente o più in generale un portafoglio? È un "porta a porta" o ci si comporta in maniera differente?

Simone: "Bisogna fare una premessa. Possiamo dire che tutto serve e nell'assicurazione, e come in tutti i settori commerciali, bisogna distinguere tra la linea persone e la linea aziende. Io ho iniziato prendendo il portafoglio dell'Aste assicurazioni, e in particolare curando la linea persone e quindi i privati. Questo perché non avendo esperienza, il dover parlare con un privato a volte, è molto più formativo. Solo dopo aver fatto esperienza con i privati si può pensare di andare a trattare con le aziende. Con queste figure ci si deve interfacciare nel modo più professionale possibile. Questo è un percorso, come diceva anche Matteo, che l'assicuratore deve fare. I clienti li si conquista in tutti i modi: chiamandoli, prendendo un portafoglio in essere. Noi ad esempio abbiamo 1500 clienti di cui 1100 sono polizze auto: questo vuol dire che di queste 1100, la maggioranza può avere la necessità di assicurare altro. Questo può essere un modo per abbattere il problema legato alla conoscenza: se si chiama un cliente, che con quella società ha già assicurato la propria autovettura, si abbatte già il primo step legato alla conoscenza della stessa società. Ci sono però anche altri modi di aumentare e migliorare il proprio portafoglio clienti: noi infatti adesso stiamo progettando delle mailing sugli impianti biogas per la linea aziende, e sugli immobili proprio per quello che è successo pochi giorni fa sulla Riviera del Brenta (Giugno 2015). Per conquistare quote di mercato è necessario inoltre avere delle persone che ti insegnino un metodo ben preciso. Alcune strutture infatti ti fanno disinnamorare di questo lavoro perché chiamare persone senza un filo logico non è facile e non è da tutti: quindi questa è un'attività che va effettuata in maniera costruttiva."

Matteo: "Per alcuni aspetti io ho iniziato dalla parte opposta di Simone perché mi sono dedicato da subito alle aziende. Ci sono tanti modi di fare clienti nelle assicurazioni perché, intanto, la cosa bella del nostro lavoro è che chiunque ti circonda può essere un tuo cliente: tutti quelli che hanno almeno 18 anni infatti, dovranno necessariamente stipulare una polizza per la loro auto. Lasciando stare un attimo da parte la linea persone, noi avevamo la fortuna di essere specializzati in alcuni rami assicurativi piuttosto che altri che erano fondamentalmente il settore delle cauzioni e il settore del

credito. Quando si è specializzati, si può più facilmente intercettare la domanda di quel determinato prodotto, infatti io ho iniziato chiamando le imprese di costruzione che lavoravano nel settore appalti pubblici. Quelle aziende avevano continuamente bisogno delle cauzioni che erano le polizze che facevamo più frequentemente e difficilmente rifiutavano un appuntamento se io, che rappresentavo la società, mi mostravo un minimo professionale nel parlare a telefono. Quindi la strategia che ho io ho utilizzato è stata quella di entrare nel mondo assicurativo attraverso le cauzioni, e una volta dimostrato che ero un professionista capace e che comunque seguivo in un certo modo il cliente, l'obiettivo successivo era quello di espandersi nell'azienda in altri rami. Questo era il primo modo che è stato ed è tuttora una delle armi su cui facciamo riferimento per costruire il nostro successo. Da lì, una volta che si ha l'azienda e sapendo che questa è fatta di persone, si può andare a lavorare ad esempio anche sulle polizze per i privati e quello può diventare a sua volta un portafoglio a cascata. Il passaparola quindi può diventare inoltre un'arma fondamentale nella costruzione del proprio portafoglio. Come già detto precedentemente abbiamo fatto in modo di non associare mai questa professione alla figura del venditore porta a porta: quella, tra l'altro, era una cosa che legavo alla figura dell'assicuratore che mi stava profondamente antipatica. Nessuno di noi ha mai suonato un campanello, noi non abbiamo mai telefonato a una persona che non ci conosceva. Per quanto riguarda la linea persona c'è da dire che tutti noi abbiamo parenti, amici, vicini, compagni di squadra, associazioni e molte di queste persone sono sensibili al risparmio. Il cliente non ci deve percepire come normali assicuratori ma come broker assicurativi: la collaborazione con più compagnie deve far in modo che lo stesso consumatore riesca subito a captare la possibilità di risparmio che egli ha su qualsiasi polizza voglia stipulare. Altro fattore imprescindibile in questo tipo di attività è il servizio offerto: questo perché oggi giorno non si può ragionare solo sul prezzo e sull'economicità del prodotto proposto sul mercato, ma anche e soprattutto sul servizio stesso. Il cliente non ci deve percepire come figura che si presenta nelle loro case solamente per la riscossione del premio assicurativo, ma piuttosto ci deve percepire come figura che lo tiene aggiornato sulle problematiche legate al settore in cui egli stesso opera: quello è il momento in cui riusciremo ad acquistare credibilità nei suoi confronti. Quindi l'obiettivo finale non è quello vendere una polizza tanto per venderla, ma vi è la necessità di dedicarsi al cliente

per comprendere quali sono le sue necessità primarie per cercare appunto di risolvergli un problema. Noi con le cauzioni, per esempio, risolvevamo un problema legato al tempo: risultava necessario per l'imprenditore avere un professionista che gli risolvesse tutto questo in tempistiche rapide anche per fare in modo che questo riuscisse a dedicarsi completamente alla sua attività."

Simone:" Il lavoro porta a porta svilisce la professione secondo il mio punto di vista. Il porta a porta esisteva negli anni 90, adesso non c'è più nessuno che lo pratica. È tutto un discorso costruito negli anni infatti all'inizio degli anni 90 c'era Llyod Adriatico che assumeva questi ragazzi neodiplomati e li mandava a Dolo, Mira, Ponte di Brenta, suonando il campanello dei "potenziali" clienti senza un costrutto. In questo caso non succede ciò infatti la nostra società è stata impostata per far crescere una persona, ma deve essere una crescita professionale e di indipendenza. Il presupposto fondamentale per fare questo lavoro è che intanto deve piacere, ma lo stereotipo del suonare il campanello non esiste più: infatti per conquistare il cliente o per comunque tenerlo stretto ci sono tanti altri modi che sono molto più pratici. Il portafoglio quindi viene creato anche semplicemente parlando e acquisendo credibilità. La cosa fondamentale per uno che vuole svolgere questa professione è entrare in una società come la nostra: infatti se si entra in un'agenzia storica come quella in cui siamo entrati noi anni fa, dove è presente la figura di un agente di una certa età, le porte difficilmente sono aperte a una crescita, o meglio, si può crescere ma in maniera limitativa. Invece magari in una struttura giovane come la nostra, proprio perché i giovani sono nati nel momento della crisi, automaticamente è più facile raggiungere un risultato. Noi tante volte siamo stati messi in secondo piano perché non potevamo prendere più soldi dei figli, e quindi questi strumenti ci hanno in qualche modo frenato: in altro modo la nostra crescita sarebbe stata sicuramente molto più veloce."

7. Avete mai lavorato per un'altra agenzia di brokeraggio e se sì per quanto?

Simone: "No, io non ho mai lavorato per un'agenzia di brokeraggio anche se per 13 anni abbiamo lavorato alle dipendenze di questa agenzia plurimandataria: c'era un broker anche se non era una figura diretta ma era legato all'agenzia."

Matteo: "Non abbiamo nessuna esperienza in altre società di brokeraggio ma il lavoro che abbiamo svolto fundamentalmente è lo stesso con la differenza che qui lavoriamo per il cliente e di là lavoravamo per la compagnia dovendo in ogni caso sottostare alle direttive di quest'ultima."

8. Cosa vi ha spinto a creare questa società e quali sono state le motivazioni alla base di questa decisione?

Simone: "Negli anni che abbiamo lavorato insieme abbiamo capito, io e Matteo, che avevamo lo stesso modo di pensare e per il decennio che abbiamo collaborato siamo cresciuti sulla stessa linea d'onda. Questo ci ha portato a conoscerci e a capire che avevamo la stessa visione su quello che volevamo: abbiamo sempre voluto creare una società. Nel tempo abbiamo capito che volevamo la stessa cosa. Avevamo voglia di provare a vedere se avevamo le qualità per costruire qualcosa di nostro."

Matteo: "Intanto il piacere della creazione, da quando sono piccolo mi è sempre piaciuta l'idea di creare qualcosa e comunque lasciare qualcosa che potesse vivere dopo di me e anche in modo indipendente da me. Personalmente ho creato la In Time e sogno che questa cresca al punto tale da non avere bisogno fisicamente della mia presenza, sogno di essere libero finanziariamente e quindi di non aver bisogno di lavorare: voglio essere libero del mio tempo e non essere obbligato a fare qualcosa per vivere. Dall'altro lato amo questo lavoro perché in questi ultimi anni di crisi essere un professionista al servizio delle aziende e potersi assumere i rischi delle aziende dando loro la possibilità di potersi concentrare sul loro lavoro è molto appagante."

9. Come sta affrontando questo periodo di crisi il settore e la vostra società?

Simone: "In tutti i settori dal 2006/2007, cioè da quando è iniziata la crisi, la situazione è andata sempre peggiorando. Il settore assicurativo come tutti i settori di servizi, che sono quindi legati all'attività primaria e secondaria, di riflesso subisce la crisi perché il fatto di perdere dei clienti come l'azienda agricola o industriale fa ripercuotere il tutto, e

in maniera inevitabile, sulla professione svolta dall'assicuratore. Se 10 anni fa si stipulavano 20 polizze, adesso se ne fanno 6/7. Noi tra l'altro l'abbiamo notato un andamento del genere anche negli appalti pubblici, dove siamo sempre stati forti: ditte che facevano 30 gare d'appalto al mese per partecipare a dei lavori adesso ne fanno 5/6. Noi siamo riusciti comunque ad aumentare i nostri numeri perché di fatto qualche settore comunque si è ripreso e qualche altro si è salvato o ha, in ogni modo, continuato a far bene. Prendiamo ad esempio il settore agricolo dove si è manifestata la crisi ma dove comunque ci sono state tecnologie nuove che hanno permesso, a noi e alla stessa azienda, di continuare a lavorare nel modo migliore. Abbiamo avuto la fortuna e la bravura di avere come clienti queste aziende e, soprattutto, di riuscire a mantenerli. Non ci siamo mai persi d'animo quando per esempio il settore degli appalti è andato in crisi, abbiamo subito cercato di virare in altri settori e proprio questo è il fulcro fondamentale di quanto sto affermando: bisogna avere la velocità di capire che le cose stanno cambiando e la differenza quindi la fa, non solo chi capisce che ci sono dei problemi e che ciò che ci circonda è in continua evoluzione, ma fa anche qualcosa in tempi rapidi per modificare le cose. Con questo lavoro si ha la fortuna di monitorare e "studiare" tutti i settori quindi se c'è un settore che sta andando male non bisogna assolutamente fermarsi e aspettare: questo è un errore commesso da molti. Partendo da un momento di crisi, abbiamo cercato settori che riuscivano almeno a pagarci i premi e, comunque, lavorando in un certo modo siamo riusciti ad aumentare il nostro portafoglio."

Matteo: "In questo settore diciamo che ci sono intermediari che stanno facendo fortuna e tanti che stanno morendo. Chi sta morendo? Stanno morendo quelli che negli anni non hanno saputo dare una struttura manageriale adeguata alla propria agenzia è quindi venendo a mancare loro (i manager delle stesse società) è venuta a mancare l'agenzia stessa: stanno quindi soccombendo tutti i piccoli intermediari che non si sono specializzati. Quindi nel momento in cui per esempio, abbiamo l'assicuratore che fa la linea persone e magari è mono mandatario ed "è bravo in tutto", questo è destinato a morire. Stanno crescendo invece quelli che si sono focalizzati e specializzati e che hanno lavorato bene fino al 2007, e che quindi si sono costruiti una base solida grazie alla quale hanno potuto sviluppare un portafoglio. Noi, quando gli appalti pubblici erano forti, siamo entrati in tante aziende e anche se queste hanno poi chiuso,

sviluppendo il portafoglio e assicurando i titolari dipendenti, ci siamo creati una base solida sulla quale abbiamo continuato a “pescare” anche quando le cose sono cambiate in maniera negativa. E poi come ha detto Simone bisogna riuscire a capire velocemente cosa sta succedendo in un determinato periodo perché ad esempio, quando il settore appalti pubblici è andato a picco, noi abbiamo sentito sicuramente il contraccolpo. Però è pur vero che, anziché stare a lamentarci che non c'erano più gare d'appalto, ci siamo dedicati a settori alternativi come agricoltura con le polizze biogas, o ancora il settore rifiuti che è in costante crescita: ci siamo dunque dedicati a quel tipo di clientela che adesso ci permette di crescere ancora molto bene."

10) Quali sono i vostri principali competitor? I vostri numeri in questo biennio fanno pensare a un andamento positivo rispetto alla media del settore oppure no?

Simone: "Qui a Padova, soprattutto in questo momento, stiamo attraversando un periodo di forte cambiamento. I nostri competitor sono le agenzie che comunque hanno 2 o 3 compagnie da poter gestire. A differenza di anni scorsi, in questo periodo c'è un ricambio generazionale nel senso che ci sono delle strutture storiche, a Padova, in cui gli stessi agenti stanno andando in pensione perché, avendo superato i 70 anni, decidono di mettersi da parte. A loro subentrano i figli che però, come insegna la storia, non sempre hanno le qualità dei padri nonostante abbiano un portafoglio di notevole dimensione. È un momento nel quale il ricambio sta portando comunque una diversificazione, sta portando una perdita di portafoglio da parte di queste strutture: quindi questo momento è forse il momento migliore per tutti per mettersi in gioco. Se noi andiamo a vedere nell'ambito delle fidejussioni e delle cauzioni, per quanto riguarda le agenzie storiche, un paio di queste sono sparite, un'altra con il ricambio generazionale sta perdendo il portafoglio: ciò vuol dire che non ci sono grossi competitor in quel settore di nicchia. In questo momento, con il passare degli anni, il consumatore non ha più il tempo che aveva una volta, il titolare dell'azienda o comunque l'imprenditore non ha più tempo di recarsi in diverse agenzie per trovare l'offerta migliore, e, a sua volta, l'agente storico non ha più le possibilità di mantenerlo dato che le tariffe stanno aumentando e di conseguenza non può più proporre i prodotti migliori. Invece in una struttura come la nostra siamo noi che troviamo al cliente il prodotto migliore. Questa secondo me è la

cosa fondamentale: in questo momento non c'è più il tempo per far andare o per far chiamare l'impiegata dell'azienda e farsi stipulare diversi preventivi da svariate agenzie assicurative. Tutti quindi hanno bisogno di una struttura che possa fare questo tipo di lavoro per il cliente e, in questo momento, stiamo cercando di andare in questa direzione: l'obiettivo è quello di collaborare con più compagnie possibili e dare la possibilità ai nostri clienti di avere comunque delle risposte certe e, ogni anno, di avere il prodotto e servizio migliore a livello di premi disponibili sul mercato in quel momento."

Matteo: "A Padova ci sono 2 o 3 intermediari famosi che vengono da dove proveniamo noi e sono quelli con cui da sempre siamo in competizione su questa piazza. Non ci preoccupano più di tanto perché comunque vediamo che, quello che tante volte non sono in grado di fare loro, siamo in grado di farlo noi. I nostri numeri fanno pensare a un andamento più che positivo: stiamo crescendo a tassi a doppia cifra e penso che questi, rispetto alla media del mercato, siano assolutamente fuori. Per come ci stiamo focalizzando noi e per il modo che abbiamo di crescere vediamo delle ottime prospettive di miglioramento perché riusciamo a far entrare nella nostra realtà dei collaboratori giovani che la pensano come noi: proprio per questo motivo che, per esempio, siamo riusciti ad aprire degli uffici come quello di Milano."

11) Com'è cambiato il ruolo dell'assicuratore nei confronti del cliente negli ultimi anni a oggi?

Simone: "Il ruolo è profondamente cambiato. Probabilmente è una delle professioni che negli anni è cambiata di più proprio perché le compagnie sono cambiate e soprattutto si è evoluta la percezione che il cliente ha della stessa: questo perché naturalmente, con i sistemi informatici, con internet e tutte le tecnologie annesse, si va a lavorare con strumenti che 20 anni fa non esistevano. Quindi possiamo dire che il vecchio agente non aveva competenze particolari e diventava assicuratore perché molte volte non riusciva nel suo lavoro. Non c'era una normativa ferrea ed era quindi un lavoro che veniva fatto in maniera accessoria. Negli anni sono cambiate le cose e soprattutto è cambiata la visione dell'intera professione. In questo momento l'agente non può più fare come 20

anni fa quando si presentava dal cliente, una volta all'anno e con una polizza che durava 10 anni, con il solo fine di incassare il premio: in questo momento, ogni anno bisogna mettersi in concorrenza, ogni anno bisogna scontrarsi con internet, con le banche. Esistono mille competitori e allo stesso tempo hai mille modi per difenderti. Eventualmente puoi difendere i tuoi clienti ma puoi anche aggredire quelli nuovi: quindi questo settore non è più come una volta e questo sicuramente perché è cambiato tutto il modo di intendere il mondo assicurativo."

Matteo: "È cambiato molto, basti pensare che 20 o 30 anni fa poteva diventare assicuratore chiunque avesse provato a fare altri mestieri senza avere in questi successo. Oggi questa cosa è praticamente impossibile per la normativa sempre più severa, per il tipo di mercato sempre più competitivo: quindi è diventato una professione molto più qualificante rispetto a una volta. È diventato più difficile diventare agente o comunque assicuratore. Siamo più che ottimisti perché sappiamo di avere le carte in regola per essere tra i primi appena la crisi sparirà. Se nel momento di difficoltà siamo riusciti a stare a galla, appena finisce questo momento siamo sicuri che saremo comunque tra i primi. Quindi da un lato è più che positivo il fatto che la normativa sia diventata più severa perché ha tolto di mezzo tutta una serie di pseudo professionisti che si erano venuti a creare nel corso degli anni 80/90 e che oggi non hanno più forza di esistere."

12) Chi è il broker e quale funzione svolge? E la differenza principale con l'agente? Quali sono i guadagni per le 2 figure?

Simone: "La differenza sostanziale è che l'agente opera e intermedia in forza di un mandato conferito da una compagnia. La compagnia concede un mandato all'agente il quale, in autonomia, opera e intermedia col cliente: quindi tu cliente sei subordinato alla compagnia e l'agente rappresenta quest'ultima in tutto e per tutto. Le dichiarazioni che l'agente rende è come se fossero rese dalla compagnia. In forza di questo mandato l'agente con sue spese e ripeto, in completa autonomia viene pagato dalla compagnia e intermedia con i clienti. Il broker fa la stessa cosa però diciamo che inverte la procedura: il mandato non arriva dalla compagnia ma arriva dal cliente. Quindi quest'ultimo va dal broker, conferisce allo stesso un mandato e il broker, in forza di

questo, si reca dalle compagnie o dalle agenzie e lì intermedia le polizze. L'agente e il broker effettuano la stessa professione ma in direzione opposta: il broker con il mandato del cliente può andare da tutte le compagnie, mentre l'agente va dai clienti ma le compagnie che può proporre sono quelle di cui egli è mandatario (di solito si tratta di due o tre compagnie."

Matteo: "I guadagni sono diversi. Le provvigioni che la compagnia riconosce all'agente sono maggiori rispetto a quelle del broker per ovvi motivi: se il broker una volta che ha il mandato, si può rivolgere a compagnie o agenzie, è chiaro che non può guadagnare più di un'agenzia su una polizza. Se lavora con una compagnia può guadagnare anche più dell'agente. Quindi può avere un margine di guadagno più alto dell'agente, perché proprio in virtù del tipo di mandato che ha l'agenzia, la compagnia paga all'agente il trattamento di fine mandato che invece non deve pagare al broker. Quindi vuol dire che, per lavorare con un broker, la compagnia che ne ha interesse, è disposta a concedere qualche punto in più su determinati prodotti. Poi però il broker può avere un'altra fonte di guadagni che l'agente non ha: queste sono le consulenze e cioè, proprio perché il broker è un professionista che lavora tramite l'incarico di un cliente, può effettuare delle consulenze non necessariamente mirate alla stipulazione di polizze. Con un esempio pratico possiamo dire che il broker, proprio perché lavora per il cliente e riuscendo a emettere per questo una polizza o un rischio difficile può farsi pagare dallo stesso una consulenza o un'intermediazione, cosa che difficilmente un agente può giustificare lavorando per la compagnia e prendendo già da essa delle provvigioni."

13) Oggi il cliente preferisce l'assicuratore di fiducia o il broker? Perché?

Matteo: "In linea di massima è impossibile che la persona preferisca un agente mono mandatario rispetto a un broker però, concretamente, succede che almeno per il mercato italiano, è molto più conosciuta la figura dell'agente assicurativo piuttosto che quella del broker, almeno per quanto riguarda la linea persona o i piccoli commercianti. L'azienda di un certo tipo ha già avuto a che fare con un broker, o comunque sa chi è un broker. Alla persona fisica o comunque un commerciante, spesso e volentieri, devi spiegare chi è il broker assicurativo e cosa fa. Nel momento però in cui tu glie lo fai capire che

siamo intermediari, che lavoriamo per il cliente e abbiamo la possibilità di offrirgli una gamma di prodotti più ampia di quella che ha l'agente, questo sicuramente fa la differenza.”

Simone: “Come ha detto Matteo, mi ricollego a quello che è stato esposto pochi minuti fa, ossia il cambiamento che sta avvenendo: 20 anni fa vi era sicuramente la presenza dell'agente del paese che faceva tutto e comunque i clienti si recavano in larga scala, se non tutti, da questa figura. In questo momento il broker è conosciuto anche dai privati ed è un tipo di professionista che sta sicuramente aumentando di importanza. Se si prende come esempio facile.it, portale assicurativo online, questo trova il prodotto adeguato al cliente a un prezzo più che competitivo sul mercato: essenzialmente è lo stesso compito che ha il broker, con l'unica differenza che quest'ultimo offre al cliente stesso una qualità del servizio migliore rispetto a quello che può essere un'assicurazione digitale. Quando ci sono questi siti, automaticamente, viene sminuito ancora di più l'idea dell'agente perché logicamente tutti, avendo internet, possono comprendere quale sia la tariffa migliore: quindi l'agente non può più farsi forza su una tariffa buona o meno buona perché, dall'altro lato, incombe in maniera importante quello che fa il broker. Quindi più il broker ha prodotti da proporre e più rafforza il rapporto con le compagnie con le quali collabora: di riflesso migliora inevitabilmente la sua posizione rispetto al classico agente.”

14) Si può affermare che il 2007 è un anno di cambiamento? E per quali motivi?

Simone: “Il 2007 è sicuramente lo spartiacque tra una professione fatta a volte in maniera accessoria o addirittura ereditaria, quindi senza nessun presupposto professionale, e invece una professione vera e propria in cui si deve essere iscritti a un albo, bisogna obbligatoriamente sostenere un esame di stato e soprattutto si deve essere a conoscenza di una serie di regolamentazioni che riguardano ad esempio gli strumenti di pagamento che i contratti informativi devono avere. Tutto questo vuol dire che l'assicurazione è diventata professionale: l'assicuratore non è più un lavoro come tanti, un lavoro dove tutti si potevano cimentare ottenendo risultati discutibili. È diventato un settore ben definito, dove bisogna avere delle competenze, dove si deve adempiere a

determinati obblighi. Quindi tutto questo ha permesso di sfoltire quella massa di persone che gravitavano intorno al mondo assicurativo come ad esempio concessionari che vendevano (anche) polizze, carrozzieri che proponevano di stipulare contratti: tutte queste figure ibride sono state eliminate dal mercato per ovvi motivi. Quindi questo ha aiutato chi questo mestiere lo faceva in maniera professionale e non in maniera ambulante”.

15) Quali sono i settori di cui vi occupate e quali sono i settori che vi permettono di avere maggiori guadagni?

Matteo: “Ci occupiamo di qualsiasi tipo di polizza. Siamo forti nel ramo cauzioni: il tipo di clientela a cui ci rivolgiamo sono le imprese di costruzioni, impiantisti, professionisti, aziende commerciali. Ci sono tantissimi tipi di fidejussioni. Da qualche anno, e in particolare Simone, ci occupiamo di aziende che producono biogas. I due grandi pilastri sono quindi cauzioni e polizze tecnologiche. Oltre ai rischi per il biogas ci occupiamo anche del settore rifiuti dato che lavoriamo con aziende municipalizzate. Siamo entrati in questo settore e ci restiamo perché vinciamo continuamente gare d'appalto con queste aziende che lavorano nel settore della raccolta e dello smaltimento dei rifiuti.”

16) Quali sono i progetti per il futuro? Pensate di espandervi ulteriormente sul territorio nazionale?

Matteo: “Per quanto riguarda l'ufficio di Padova vogliamo crescere e prendere altri collaboratori. Stiamo sviluppando inoltre lo stesso ufficio di Milano perché i nostri colleghi hanno già a loro volta un progetto per assumere nuovi dipendenti: il disegno di massima quindi, è quello di crescere per sviluppare una struttura diramata sotto di noi in modo tale da, io e Simone, essere dei coordinatori e quindi continuare a lavorare si con le aziende, ma riuscire a formare questi nuovi collaboratori per permettere che questi, un giorno, possano essere del tutto indipendenti.”

17) Questa espansione della rete distributiva è legata in qualche modo alla ristrutturazione della parte commerciale, del marketing in internet e come pensate di impostare questo discorso?

Simone: “Noi da sempre, anche da quando eravamo nella precedente struttura, abbiamo la fortuna di avere un caro amico che ci fornisce il software per la registrazione delle polizze. Quindi siamo sempre stati attenti alla parte informatica. Abbiamo anche visto come anche la parte digitale sia fondamentale per creare una struttura coordinata. Quello che vogliamo è che il cliente e la sua situazione assicurativa sia ben visibile su qualsiasi strumento come ad esempio lo smart phone e l'i pad. Abbiamo investito tanto nel sito e nei motori di ricerca proprio per far sì che gli argomenti che trattiamo, dal bio gas alle cauzioni, siano argomenti ben visibili: questo perché riteniamo fondamentale che, in un momento del genere, la struttura sia informatizzata. Non è più ammissibile infatti che una struttura si regga su una vecchia commercializzazione del prodotto e su metodi ormai obsoleti. È fondamentale il sito, sono fondamentali i social network. Tutte le persone partono da internet e dai social network: tutti hanno un pc, tutti hanno un smartphone con una connessione e questo è fondamentale se il nostro obiettivo è quello di creare una struttura che sia aperta al pubblico non solo fisicamente, ma anche a livello di procedure e di facilità nel reperire il prodotto. Usiamo una metafora che è forte ma che rende bene l'idea: se prendiamo in considerazione l'I-Phone, Steve Jobs ha fatto in modo che non fosse l'uomo a doversi mettere a disposizione delle tecnologia e imparare come questa funzionasse, ma fosse la tecnologia a essere talmente semplice da poter essere utilizzata anche da un cliente medio. Quello che vogliamo fare a livello assicurativo è più o meno la stessa cosa: bisogna fare in modo che l'assicurazione in generale non diventi più un tabù. L'idea generale dei consumatori, almeno in Italia, è che l'assicurazione abbia molte piccole clausole, che alla fine sono quelle che “imbrogliano” il cliente. Dobbiamo fare in modo che ogni persona possa consultare in tempo reale la sua polizza, che sia quindi una polizza semplice. L'assicurazione deve essere un aiuto, non un tabù. Dopo quello che sta succedendo ultimamente come temporali, grandinate, trombe d'aria che mettono la gente in ginocchio, bisogna tener conto che la maggior parte dei clienti non è a consapevolezza del fatto che in qualche minuti potrebbe perdere i sacrifici di una vita. O si prenda ad esempio la stipulazione di

una polizza sanitaria: le persone si scontrano con questo tipo di problema nel momento in cui si recano a prenotare un esame che costa 600 euro, dovendo aspettare per altro 6 mesi prima di poterlo effettuare. Lo strumento informatico risulta dunque fondamentale per far almeno conoscere il prodotto ai nostri clienti e informarli degli eventuali rischi in cui potrebbero incorrere”

18) Pensate che la reimpostazione del marketing in internet quindi tutto ciò che riguarda le nuove tecnologie possa dare dei ritorni significativi in termini economici? Avete già riscontrato qualcosa in termini numerici da questo punto di vista?

Matteo: “Tieni presente che noi, tramite il marketing, abbiamo iniziato questo percorso e abbiamo già riscontrato dei risultati. In termini concreti quello che noi abbiamo investito nel sito internet ci sta già dando dei ritorni significativi perché, è proprio tramite un sapiente lavoro di parole chiave che siamo riusciti a posizionarci tra i primi risultati nei principali motori di ricerca in settori in cui siamo specializzati. Tanto per fare un esempio se tu vai su Google e scrivi “broker cauzioni Padova” o ancora “polizze biogas” il primo risultato in Italia siamo noi. Abbiamo una persona che monitora continuamente la situazione del posizionamento sui motori di ricerca.”

Simone: “Quello che abbiamo fatto è proprio questo: mettere nel sito delle parole chiave in modo tale che sui settori che a noi interessano siamo i primi a essere individuati. Sono cose che fanno un po’ tutti ma ognuno lo fa nel settore che a lui interessa. Questo servizio ha un costo, ma siamo già rientrati a pieno da esso. Questo lavoro lo faremo anche a Milano perché le parole chiave e i motori di ricerca dipendono e variano da regione a regione: quello che a Padova o in Veneto serve può essere che a Milano non sia di così fondamentale importanza. Sono tutte valutazioni da effettuare con degli studi perché con questi riusciamo a vedere, attraverso le ricerche delle persone, di cosa queste ultime hanno effettivamente bisogno. Se io entro ad esempio nel mio sito e vedo che la polizza biogas è visualizzata al 10% e le cauzioni al 5% allora vedo che l’interesse principale è verso il biogas. Il sito è uno strumento che deve essere modificato in

maniera costante e duratura: infatti non si può lavorare con i siti di una volta che vengono costruiti e lasciati a se stessi.”

19) Come si stanno evolvendo le figure imprenditoriali che assicurate voi dal punto di vista delle nuove tecnologie e per loro è importante stare al passo?

Simone: “Qui riprendiamo il discorso che facevamo prima sul ricambio generazionale. Noi con chi intermediamo adesso? Noi di In Time Broker abbiamo tra i 35 e i 40 anni e in questo caso ci rapportiamo con chi è imprenditore. Può esserci la figura del padre che sta uscendo dal mercato che ha 70/75 anni e la figura del figlio che ha più o meno la nostra età e che, naturalmente, possiede il social network, internet e tutte le nuove tecnologie. Questa settimana siamo andati in trattativa per il biogas con un imprenditore che di agricoltore aveva solo il nome perché, di fatto, è un manager a tutti gli effetti: era una persona con il suo ufficio, vestito non da lavoratore ma comunque in maniera elegante, trattava i rischi in maniera competente anche e soprattutto con le nuove tecnologie, quindi con smart phone e ipad. Questo tipo di professione è cambiata completamente. Gli imprenditori adesso sono i figli di quelli che rappresentavano il nord est, sono i figli di quell'imprenditore della Riviera del Brenta che faceva da padre/padrone: adesso ci sono i figli e chi ha avuto la forza di continuare quell'attività sono persone come noi, ragazzi giovani con un forte spirito imprenditoriale”.

20. Che ruolo ha avuto la specializzazione nella crescita del vostro portafoglio?

Simone: “Fondamentale, probabilmente se non ci fossimo specializzati in determinate attività non avremo mai raddoppiato il fatturato e gli utili nel giro di due anni e mezzo. Quando abbiamo iniziato questo lavoro eravamo fortemente convinti che stipulando qualsiasi tipo di polizza potevamo ottenere ottimi risultati. Ma non va esattamente così: la figura del broker è un po' particolare da questo punto di vista infatti la tendenza è quella di essere presenti in qualsiasi angolo assicurativo. Se non fosse così si snaturerebbe la sua essenza professionale ma allo stesso tempo è opportuno precisare che anche in questa professione è importantissimo contraddistinguersi per saper fare qualcosa meglio di qualsiasi altro concorrente: noi infatti utilizziamo il ramo imprese

(in particolar modo biogas e imprese di costruzione) come base d'appoggio e sulla quale fare davvero la differenza, per poi "prenderci" tutte le altre polizze del medesimo cliente. Una cosa è certa: senza focalizzazione su una specifica attività non si può fare molta strada. Bisogna però avere pazienza. La creazione di un vantaggio competitivo deve passare anche attraverso quello che ho appena detto: però perché il nostro marchio sia riconosciuto da tutti perché effettivamente siamo i più bravi in una determinata attività, non è una cosa che avviene dall'oggi al domani."

4.4 La specializzazione di In Time Broker: quali sono i settori che fanno la differenza

a) Polizza energia

"In Time Broker ha una forte specializzazione nell'individuazione di soluzioni assicurative nel campo degli impianti per la produzione di energia alternativa ed energia rinnovabile come il biogas. La relativa consulenza comprende un'analisi preliminare dell'impianto, l'individuazione dei principali rischi, un programma di copertura assicurativa che copra i possibili rischi dal trasporto dei materiali in cantiere prima dell'installazione fino alla costruzione dell'impianto, dalla gestione ordinaria all'eventuale mancato profitto a seguito di sinistri. La società opera quindi nei seguenti settori: energia tradizionale, fotovoltaico, biomassa."⁶⁰

Questo è il settore nel quale In Time vuole seriamente diventare un leader incontrastato nel mercato. L'intuizione di uno dei due titolari qualche anno fa ha aperto la porta verso un mercato di nicchia in cui nessuno era ancora presente. Un'intuizione che ha portato nel giro di soli 2 anni ad assicurare ben 19 impianti biogas tra Veneto ed Emilia: una rete che grazie anche alle campagne di marketing che sono in progetto, tenderà sicuramente a espandersi e a migliorare il servizio offerto. Questa è la dimostrazione che essere specializzati ed essere i migliori in una nicchia di mercato ben precisa, può fare la differenza. Oggi arrivano in azienda telefonate da proprietari di impianti biogas che non riescono a trovare la copertura assicurativa nonostante si rivolgano a compagnie di un certo livello come Allianz, Unipol, Generali. Come fa la società a risolvere questo

⁶⁰ www.intimebroker.it

tipo di problematiche in tempi così rapida? Grazie alla collaborazione serrata con determinate compagnie che risolvono solo questo tipo di rischi. E grazie ovviamente alla focalizzazione. Il broker tendenzialmente assicura una serie di rischi al cliente e In Time, almeno per il ramo aziende dal quale deriva la maggior parte del fatturato, usa l'impianto biogas come base di partenza per cercare in un secondo ma breve momento di assicurare tutti gli altri rischi del medesimo cliente. Per quel che concerne questo ultimo fattore la collaborazione con una ventina di compagnie fa la differenza. Sussiste infatti la possibilità, in questo modo, di migliorare le condizioni delle polizze in essere abbassando i prezzi: agli occhi del cliente questo risulta un fattore che gli può permettere di risparmiare non poco denaro.

b) Polizza danni ai beni

“La difesa dei propri “asset” è l’obiettivo principale nel programma assicurativo di ogni azienda. Una soluzione assicurativa studiata ad hoc è lo strumento ideale per tutelare ogni impresa sia contro i danni “diretti” (edifici, impianti, macchinari, apparecchiature, merci) sia contro i danni cosiddetti “indiretti” (interruzione d’attività, perdite finanziarie a seguito di sinistro).

Proteggere il patrimonio aziendale e individuale dei clienti rappresenta il core-business di In Time Broker.

Oltre alle fonti tradizionali di rischio, insite nell’attività di ciascun cliente e nella propria organizzazione industriale e commerciale, condizioni meteorologiche avverse e imprevedibili sono in grado di generare impatti negativi importanti su settori chiave quali quello della produzione di energia, trasporti, telecomunicazioni, edilizia.

La capacità di individuare i problemi specifici dei Clienti grazie ad un puntuale servizio di analisi dei rischi ed il continuo dialogo con le Compagnie di riferimento, permettono alla società di costruire polizze “su misura” dando un servizio sempre più personalizzato nel tempo, in grado di rispondere al meglio in presenza di qualunque ciclo di mercato, con particolare riferimento ai settori: incendio ed eventi atmosferici, danni da interruzione di esercizio, guasto macchine e danni da interruzione di esercizio da guasto macchine, furto e altre relative coperture.”⁶¹

⁶¹ www.Intimebroker.it

c) Polizza cauzioni

“I professionisti di In Time Broker vantano una consolidata esperienza nel ramo cauzioni.

Nei casi in cui per obblighi derivanti da legge o da contratto un soggetto sia tenuto a costituire una cauzione a garanzia dell'adempimento degli obblighi assunti, esso può ricorrere ad una polizza cauzionale a favore del creditore dell'obbligazione.

In particolare la società è in grado di reperire sul mercato assicurativo polizze fideiussorie per : appalti, gare, buone esecuzioni, ritenute a garanzia, oneri di urbanizzazioni, lottizzazioni, pagamento dilazionato imposte di successione, credito I.V.A., contributi regionali, nazionali, CEE (a fondo perduto), cauzioni doganali, cauzioni per accise, garanzie giudiziali; iscrizione albo smaltitori, polizze a favore Ministero Ambiente, coltivazioni cave, ponti radio e utenze varie, contratti fra privati, garanzie ex l.210/2004.”

A questo merito è di fondamentale importanza segnalare come questo sia un altro settore dove In Time ha fatto e sta facendo la differenza: la consolidata esperienza e bravura nel ramo cauzioni dei titolari della società e l'efficienza tempistica dei suoi dipendenti, hanno permesso alla società di guadagnare un portafoglio clienti che a oggi rappresenta più del 30% del fatturato.

La forza principale sta nello stipulare appunto polizze cauzionali relative a gare di appalti pubblici o edilizia privata. Negli ultimi anni questo settore, per via della crisi di cui è stato soggetto, ha fronteggiato un periodo di forte difficoltà. Già dall'inizio del 2016 e nei mesi in corso si è notato però un'evoluzione positiva che lascia buone speranze per gli anni a venire.

4.4.1 L'importanza della specializzazione per In Time Broker

Come si è effettivamente arrivati a capire che intraprendere la via della specializzazione avrebbe portato In Time Broker ad avere successo? Se si riassume velocemente la storia e il corso dei 2 titolari della stessa società si notano immediatamente degli aspetti alquanto significativi.

Come riportato nell'intervista soprastante, Simone e Matteo hanno iniziato la loro attività presso una grossa agenzia plurimandatara situata nel centro di Padova. Agli albori della sua costituzione questa trattava qualsiasi ramo assicurativo, non lasciando niente al caso e cercando di soddisfare qualsiasi tipologia e target di clientela. Con il passare degli anni e con l'aumentare sempre più incalzante della concorrenza, la società dopo attente valutazioni si rese conto che effettivamente era meglio avere a che fare con una nicchia ben precisa di clienti piuttosto che cercare di accaparrarsi tutto ciò che era disponibile sul mercato. Cosa volle dire questo? Il ramo rc auto fu quasi eliminato dalla società e i titolari di questa concentrarono tutta la loro attenzione sul ramo cauzioni e credito: quindi si lavorava principalmente con costruttori e con le gare d'appalto pubbliche e l'edilizia privata. Questa fu una delle idee che portò il successo a una delle più grandi agenzie plurimandatarie del padovano degli anni '90.

I due titolari dell'attuale In Time Broker decisero, dopo 15 anni di esperienza nell'intermediazione assicurativa, di aprire appunto una società di brokeraggio e diventare del tutto indipendenti dato che, il portafoglio acquisito grazie alla loro bravura, gli avrebbe consentito di poter lavorare in autonomia. Cosa successe poi? Il settore delle cauzioni e più in particolare degli appalti pubblici verso il 2010 conobbe degli anni di forte crisi. L'intuizione quindi di Simone e Matteo fu quella di concentrare le loro energie nell'acquisire un altro tipo di clientela: gli imprenditori agricoli. Si focalizzò l'attenzione verso gli impianti di energia rinnovabile e in particolar modo verso gli impianti biogas.

A oggi il settore appalti pubblici è in netta ripresa e per quanto riguarda i biogas, come già detto nei paragrafi precedenti, già oggi il numero di impianti assicurati è di rilevante importanza ed è destinato probabilmente a crescere nei prossimi anni.

È stato opportuno descrivere brevemente la storia di In Time Broker per far capire che la specializzazione, anche per la società che stiamo analizzando, è un aspetto fondamentale, almeno per una piccola o media impresa, se si vogliono ottenere dei risultati di medio lungo periodo.

4.5 Il Web Marketing di In Time Broker

In Time Broker si fa carico di una persona che si occupa in maniera costante della parte relativa al web marketing. Perché questa scelta? Alla base di ciò, ci sono delle motivazioni e delle dinamiche ben precise.

Perché non lasciare la gestione di cui sopra, per esempio, a un'agenzia che si occupa solamente dell'aspetto relativo alla comunicazione digitale? Molto semplice: la gestione è ben chiara e definita e si è deciso di intraprendere questa via per avere il controllo diretto su tutti i reparti della società. Nonostante sia ancora una realtà medio/piccola, l'idea è quella di centralizzare qualsiasi reparto dell'azienda: quindi, anche il marketing deve essere fatto internamente, da una persona sicuramente competente in materia ma che sia controllata e controllabile da dei supervisor che in questo caso sono i 2 titolari della società.

Simone, uno dei 2 titolari di In Time Broker, giustifica in questo modo la scelta fatta: “Abbiamo deciso di affidare questo aspetto relativo al web marketing a una persona interna alla società perché non vogliamo perdere di specializzazione neanche nei reparti interni all'azienda. Abbiamo avuto dei contatti anche con delle agenzie di comunicazione che ci avrebbero fatto risparmiare diversi soldi ma, anche a fronte di esperienze nostre passate, abbiamo ritenuto opportuno non affidare a questi un aspetto così importante come può essere quello della digitalizzazione. L'affidamento della parte web di questa attività a una società che si occupa di marketing risulterebbe alquanto deficitaria per il semplice motivo che il marketing da attuare nel ramo assicurativo è totalmente diverso dal marketing da attuare, ad esempio, nel ramo abbigliamento. È questo il motivo che ha spinto fundamentalmente la società a “produrre” strategie di marketing internamente.”

4.5.1. L'indicizzazione sui motori di ricerca

“Se il sito viene impostato e costruito secondo delle logiche ben precise, anche per quel che concerne l'indicizzazione sui motori di ricerca, allora questo può garantire dei ritorni ma se non viene alimentato quotidianamente con vari trucchetti, per quanto bene possa essere fatto, finirebbe in quarta o quinta pagina. Questo equivale a dire, in pratica, a non avere visibilità. Lo stesso sito ha permesso loro di ricevere delle telefonate in ufficio da

potenziali clienti senza, praticamente, nessuno sforzo: paradossalmente alla società basta chiudere una trattativa con un cliente per ripagarsi l'investimento in questa campagna di un intero anno. Poi se a questo aggiungiamo il passaparola e tante altre cose che andrebbero sviscerate in maniera approfondita, allora si possono raggiungere dei risultati davvero notevoli.”

Questo è quanto afferma Francesco, il responsabile informatico di In Time Broker. Ma a livello pratico, cosa è successo effettivamente? La società ha acquistato da Google delle parole chiave, inerenti ai settori dove nutre una forte specializzazione. Si prendano ad esempio le parole “polizze biogas” oppure ancora “broker cauzioni Padova”. Se si digitano queste diciture allora si nota come, sul motore, i primi risultati che appaiono sono quelli relativi al sito internet della società. Come già accennato nell'intervista precedente questo è un lavoro che deve essere alimentato giorno per giorno curando ogni minimo particolare, facendo caso a quali sono i click maggiormente utilizzati dai clienti: in base a questi dipenderanno sia le parole chiave sui motori ma anche i contenuti e la forma con la quale questi sono espressi sullo stesso sito della società.

In pratica si è deciso di prendere in considerazione dei dati che vanno da Gennaio a Dicembre 2015 in modo da comprendere che ritorno dal punto di vista economico possa avere avuto questa campagna sui motori di ricerca. Si è analizzato il numero di click e quanti clienti effettivamente sono arrivati al contatto grazie al motore di ricerca. L'ultima colonna riguarda infine il numero di contatti a cui la società è riuscita effettivamente a vendere grazie appunto al click iniziale sullo stesso motore.

Ramo cauzioni

<u>Mese (anno 2015)</u>	<u>N° click</u>	<u>N° visitatori sito grazie al click</u>	<u>N° visitatori che hanno contattato l'az.</u>	<u>N° contratti stipulati</u>
<i>Gennaio</i>	35	30	8	2
<i>Febbraio</i>	28	25	8	3
<i>Marzo</i>	29	25	7	2
<i>Aprile</i>	38	32	9	4

<i>Maggio</i>	41	40	8	6
<i>Giugno</i>	40	36	10	2
<i>Luglio</i>	30	28	5	5
<i>Agosto</i>	18	15	3	0
<i>Settembre</i>	35	30	10	3
<i>Ottobre</i>	40	38	12	2
<i>Novembre</i>	37	32	8	4
<i>Dicembre</i>	48	45	15	7

Ramo biogas

<u>Mese (anno 2015)</u>	<u>N° click</u>	<u>N° visitatori sito grazie al click</u>	<u>N° visitatori che hanno contattato l'az.</u>	<u>N° contratti stipulati</u>
<i>Gennaio</i>	40	35	5	1
<i>Febbraio</i>	28	22	6	2
<i>Marzo</i>	29	25	7	2
<i>Aprile</i>	33	32	9	3
<i>Maggio</i>	30	26	8	1
<i>Giugno</i>	25	22	6	2
<i>Luglio</i>	22	18	3	0
<i>Agosto</i>	7	6	0	0
<i>Settembre</i>	22	21	4	2
<i>Ottobre</i>	27	22	8	1
<i>Novembre</i>	32	29	8	2
<i>Dicembre</i>	33	30	9	4

4.5.2 La newsletter di In Time Broker

Per quanto concerne la newsletter, questa ha preso effettivamente piede all'interno della società verso la fine del 2015 e soprattutto all'inizio del 2016. L'azienda, come da suo focus, ha deciso di intraprendere sia una campagna per le persone fisiche sia per le imprese, soggetti questi ultimi come descritto nei paragrafi precedenti con i quali collabora maggiormente. Ma come effettivamente impostare una campagna newsletter? Il criterio è lo stesso, sia per le aziende che per i privati, ma cambia chiaramente la forma con la quale viene impostata la mail.

Ogni mese si prende in considerazione una tematica "calda" e sulla base di questa si costruisce la mail da spedire al cliente o potenziale che sia. I criteri con i quali costruire una newsletter sono spiegati ampiamente nel secondo capitolo.

È importante notare come le mail che vengono inviate al cliente non contengono nessun riferimento a prezzi e a promozioni che la società mette in atto, ma bensì in ogni mail viene trattata una problematica di riferimento e in base a questa, una volta al mese, il cliente viene invitato a una conferenza che si tiene nella sede aziendale (in orario di cena solitamente) dove si espone appunto la problematica trattata nello stesso messaggio. Da qui in poi si cercherà di convincere il cliente a stipulare determinati tipi di polizza, anche e soprattutto in base alle sue esigenze. È un modo "diverso" di fare marketing, ma che già in pochi mesi ha già mostrato degli ottimi risultati.

Nelle tabelle sottostanti si riporteranno dei dati significativi della campagna appena poco sopra descritta, per dimostrare che da un punto di vista prettamente economico questo lavoro di marketing on line può garantire dei ritorni significativi.

Ramo persone

<u>Mese (anno 2016)</u>	<u>N° clienti contattati</u>	<u>N° click</u>	<u>N° clienti che hanno contattato la società</u>	<u>N° persone presenti in conferenza</u>	<u>N° contratti chiusi</u>
<i>Gennaio (polizza casa)</i>	<i>1350</i>	<i>159</i>	<i>111</i>	<i>15</i>	<i>12</i>

<i>Febbraio (Tutela legale)</i>	1560	179	120	112	14
<i>Marzo (polizza infortuni)</i>	1800	192	117	101	14
<i>Aprile (fondi vita, tfr, accantonamenti)</i>	1600	151	112	118	12
<i>Maggio (polizze animali domestici)</i>	1610	178	124	119	19

Ramo aziende

<u>Mese (anno 2016)</u>	<u>N° clienti contattati</u>	<u>N° click</u>	<u>N° clienti che hanno contattato la società</u>	<u>N° persone presenti in conferenza</u>	<u>N° contratti chiusi</u>
<i>Gennaio (polizza biogas)</i>	480	59	12	6	3
<i>Febbraio (polizze ramo costruzioni)</i>	590	78	19	12	4
<i>Marzo (polizza generale rischi impresa)</i>	700	81	19	11	5
<i>Aprile (polizze società di autotrasportatori)</i>	600	51	12	8	2
<i>Maggio (</i>	600	77	21	12	5

Considerando le tabelle sopra riportate si può dire che, a fronte di un investimento di 100 In Time percepisce, grazie a mirate campagne comunicazionali on line, tre volte tanto. Questo è un dato alquanto significativo nel breve periodo in quanto, di fatto,

riesce a percepire un rientro immediato rispetto alla somma investita. Ma lo è ancora di più nel lungo periodo in quanto, e i numeri aziendali lo dimostrano, In Time riesce a raggiungere nuovi clienti con dispendio minimo di energie grazie appunto al lancio di dette campagne. Questi sono clienti che, nella maggior parte dei casi, la società riesce a fidelizzare e rendere clienti globali. In che modo? Riuscendo a vendere al singolo, presupposto che si stia parlando della linea persone, una serie di polizze e non la polizza intesa singolarmente. Si ammetta per esempio che grazie alla campagna newsletter di Maggio si sia riusciti a vendere una polizza infortuni a un cliente x. L'obiettivo della società sarà quello di vendere, entro il giro di pochi mesi, anche la polizza casa, quella della tutela legale e così via. Il fine ultimo è quindi quello di proteggere il cliente acquisito a 360 gradi.

L'attenzione che In Time sta prestando nei confronti del web marketing, confrontato anche con realtà presenti sul territorio da qualche anno a questa parte, è di dominanza centrale. È un aspetto che la società non ha voluto tralasciare perché ci si è resi conto, effettivamente, che è possibile attraverso il web ottenere un vantaggio competitivo nei confronti dei competitors.

CONCLUSIONI

L'industria assicurativa è entrata, negli ultimi anni, in una profonda fase di cambiamento. Fino a qualche tempo fa infatti chiunque poteva decidere di esercitare l'attività di agente assicurativo o, a ogni modo, di intermediario. La figura dell'assicuratore era legata in maniera netta al classico agente monomandatario di fiducia che si prendeva cura di tutte i rischi assicurativi della famiglia o dell'impresa a cui faceva capo.

A oggi l'evoluzione è pressoché drastica: per poter diventare agente o broker infatti, con la legge Bersani del 2007, è obbligatorio, così come per tante altre professioni, sostenere un esame di stato. Ecco che questo rende la possibilità, per chi decida di entrare in questo settore, di diventare un vero e proprio professionista.

Oltre alla mutazione professionalizzante del mestiere, si è assistito a un vero e proprio cambiamento dal punto di vista del rapporto intermediario/compagnia. Mentre fino a qualche anno fa il cliente faceva riferimento all'agente monomandatario che operava che per nome e per conto esclusivamente della compagnia a cui doveva far capo, oggi l'evoluzione è evidente anche sotto questo punto di vista: si sta assistendo, sempre più, alla nascita di agenzie e/o broker plurimandatari. Lo stesso broker che ha la possibilità di lavorare per nome e per conto di un mandato che lo stesso cliente gli conferisce: a questo punto il vantaggio da parte di quest'ultimo è proprio da ricercare nel fatto che ha la possibilità di affidare tutti i suoi rischi assicurativi alla figura sopra indicata. Inoltre, il fatto di collaborare con più compagnie, consente al consumatore stesso di risparmiare diverso denaro nella stipulazione di contratti assicurativi.

A ogni modo, chi oggi esercita questa professione, deve essere a consapevolezza che il mondo assicurativo divide questo settore in due grandi linee: linea privati e linea imprese. In che modo impostare quindi la possibilità di ottenere un vantaggio competitivo?

La natura del broker è quella di occuparsi di tutti i rischi assicurativi ma, a ogni modo, l'obiettivo dell'elaborato è stato quello di dimostrare, anche per quanto riguarda questo settore, come una specializzazione verso un target di consumatori ben focalizzato possa fare effettivamente la differenza in termini di conquista di quote di mercato nei confronti dei diretti concorrenti.

Per esemplificare in maniera pratica quanto enunciato teoricamente nell'elaborato, si è scelto di analizzare l'andamento di In Time Broker, società di brokeraggio assicurativo che opera sul mercato da soli 3 anni ma che grazie all'esperienza quasi ventennale dei suoi titolari e dipendenti che vi operano, è già riuscita a ottenere degli ottimi risultati nonostante, appunto, la recente costituzione. In Time si occupa principalmente della linea aziende e, più in particolare, di imprese agricole e di costruzione: questo è il punto cardine sul quale la società ha costruito e sta costruendo sempre più la sua forza.

Inerentemente a un'ottica di medio lungo periodo e per quel che concerne una piccola media impresa, la focalizzazione in una determinata attività dedicata a una nicchia di consumatori ben precisa, può fare effettivamente la differenza. Questo lo si è dimostrato ampiamente nel quarto e ultimo capitolo, dove anche attraverso un'intervista sottoposta ai due titolari, si è avuta la conferma di quanto appena enunciato. Si è dimostrato come, restringendo il campo d'azione verso un segmento definito di consumatori può creare oltre modo una notorietà di marca importante: l'obiettivo è quindi quello di essere riconosciuti dai consumatori stessi come i migliori nell'esercitare una specifica attività.

Altro aspetto in profondo mutamento in questo settore, come in tanti altri, è quello relativo alla comunicazione sul web. Si è potuto comprendere come, sempre più negli ultimi anni, l'aspetto relativo alla digitalizzazione e al web marketing stia prendendo sempre più piede nell'industria assicurativa. Attraverso un'attenta analisi si è percepito come i clienti o potenziali che siano, utilizzino sempre più il canale on line per trarre informazioni utili, iscriversi alla newsletter, stipulare contratti.

Questo vale anche per la società che si è deciso di analizzare. Infatti nell'ultimo capitolo si è studiato l'andamento delle campagne comunicazionali online lanciate dalla stessa società con lo scopo ultimo, ovviamente, di aumentare il vantaggio competitivo e conquistare quote di mercato. Si è notato come il lancio di una curata campagna newsletter, l'acquisto di specifiche parole chiave e l'attenzione verso la costruzione del sito web abbia portato, in maniera significativa, a dei risultati importanti.

L'obiettivo della società non è solo quello di vendere polizze: l'obiettivo ultimo è quello di garantire al consumatore una protezione a 360 gradi per tutto quello che concerne i suoi rischi più importanti. La fidelizzazione, a questo punto, diventa un aspetto imprescindibile per arrivare a tale risultato. L'obiettivo della società non è "solamente" quello di vendere la polizza cartacea: la grande sfida che la società si prefigge è quella

di garantire il patrimonio (e non solo) del portafoglio clienti in essere, lasciando la possibilità a questi ultimi di svolgere la loro attività nella maniera più serena e tranquilla possibile.

Coerentemente a quanto appena esposto la specializzazione diventa un fattore di fondamentale importanza in quanto un professionista di questo tipo, mostrando competenza nel lavoro svolto, acquista credibilità e fiducia agli occhi del cliente stesso. Per quel che concerne il web marketing invece, questo, come dimostrato nei capitoli precedenti, potrebbe essere un validissimo strumento per attrarre l'attenzione del consumatore con il fine ultimo, appunto, di conquistarlo.

BIBLIOGRAFIA

Robert M. Grant, L'analisi strategica per le decisioni aziendali, 2011

Valdani, Marketing strategico, 2003

Competitive Advantage Free Press, Porter, 1985

From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Porter, 1987

Al Ries, Focus, 2012

Frank Merenda, Vendere fa schifo se non sai come farlo, pag.40

F. Morace, G.Lanzone, Verità e bellezza, Nomos Edizioni, Busto Arsizio, 2010.

A. Fontana, Manuale di Storytelling, Etas, Milano, 2009

L. Centenaro, T. Sorchiotti, Personal Branding, Hoepli, Milano, 2010

Di Fraia, Social media marketing, Manuale di comunicazione aziendale 2.0

F. Barbarossa, Google Marketing, Franco Angeli, Milano, 2010

C. Shirky, Surplus Cognitivo, Codice Edizioni, Torino, 2011

James A. Gardner, Innovation and the Future Proof Bank: A practical Guide to Doing Different Business-as-Usual, Wiley, 2009.

S. Liao, Y. Shao, H. Wang e A. Chen, "The adoption of virtual banking: an empirical study", International Journal of Information Management, 1999.

Adel Aladwani, Online Banking: "A Field study of Drivers, Development Challenges, and Expectations", International Journal of Information Management, 21, 2001

Robert Wollan, Nick Smith, Catherine Zhou, The Social media Management Handbook: everything you need to know to get social media working in you business, Wiley, 2011.

Ancarani, Musile, Tanzi, Il marketing per le banche e le assicurazioni, 2012

SITOGRAFIA

<http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec10>

<http://ffmagazine.forumfree.it>

www.Ania.it

www.intermediariassicurativi.it

www.ivass.it

www.guidaconsumatore.it

<http://www.blubroker.it>

<http://www.aecbroker.it>

<http://www.scribd.com>

www.Intimebroker.it

