



# CONSUMATORE IBRIDO

OSSERVATORIO  
REPUTATIONAL &  
EMERGING  
RISK

Gruppo Unipol

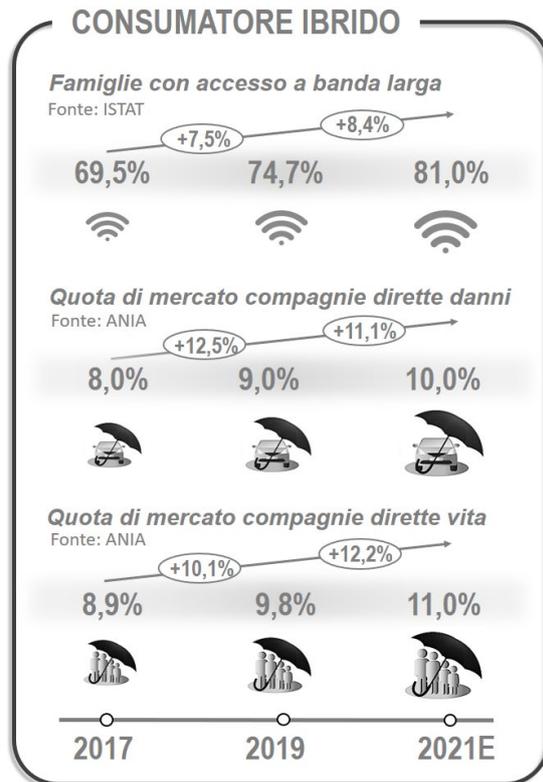


## CONSUMATORE IBRIDO

Nell'era «Onlife» non vi è più distinzione tra offline e online, il consumatore è sempre più ibrido e il servizio «anytime, anyway, anywhere», con spazi e tempi più «liquidi». La creazione di un «noi» passa attraverso l'etica.

Il cliente è sempre più "ibrido", con un customer journey senza soluzione di continuità tra realtà fisica e virtuale e una modalità di accesso al servizio che è «anytime, anyway, anywhere». D'altra parte viviamo nell'era del post digitale, in quella che il filosofo Luciano Floridi ha battezzato l'era "Onlife", dove l'esistenza offline e quella online si fondono e confondono in una sola, l'onlife appunto, che non ha più senso cercare di interpretare con la sola ottica della realtà fisica o di quella digitale, ma è necessario considerare in modo integrato e sinergico. Abitare l'era del post digitale richiede una maggiore consapevolezza su luci e ombre. E' importante disporre delle "istruzioni per l'uso" e avere consapevolezza dei rischi che si annidano dietro il cosiddetto "Darkside della tecnologia", primo fra tutti il cyber risk.

La pandemia da Covid-19 ci ha riconciliato con il digitale, rivelandone le potenzialità sotto il profilo della resilienza e accelerando, anche in una prospettiva di medio-lungo termine, il processo di digitalizzazione non solo nel consumo ma nei diversi ambiti della vita, dal lavoro, all'intrattenimento alla formazione e istruzione fino alla gestione della salute. Il fenomeno di crescente e dirompente virtualizzazione e ibridazione conferma anche per i prossimi anni la centralità della casa come spazio "multifunzionale", luogo di cura e nello stesso tempo di collegamento con il mondo esterno. Ne consegue una trasformazione dello spazio e del tempo delle nostre vite, che diventeranno più "liquidi", perdendo la loro tradizionale struttura stabile con la divisione netta tra la sfera personale e il lavoro, lo spostarsi e il fare, la fase della formazione e quella dell'attività lavorativa. Saranno sempre più destrutturati, con una maggiore flessibilità e contaminazione. Dal punto di vista delle aziende diventerà sempre più importante non perdere la visione di insieme. Non esisteranno più ambiti e



settori rigidamente separati ma mercati interconnessi. Sarà fondamentale adottare una vista integrata che pone al centro la persona.

Nelle persone emerge la tendenza a vivere il consumo anche in un'ottica etica, con un passaggio dalla dimensione di "consumo" a quella di "cura". Così come, anche grazie alle piattaforme e agli strumenti digitali, emerge una dimensione attiva del consumo, con un'evoluzione del consumatore in "prosumer", per utilizzare l'espressione di Kotler, ovvero di un soggetto che "co-crea" il prodotto-servizio. La figura emergente del "prosumer", un po' producer e un po'

**"Viviamo nell'era Onlife, dove la barriera tra reale e virtuale è caduta, non c'è più differenza tra 'online' e offline', ma c'è appunto una 'onlife': la nostra esistenza, che è ibrida come l'habitat delle mangrovie."**

*Luciano Floridi, 2019*

consumer, si svincola infatti dal tradizionale ruolo passivo del consumo per partecipare attivamente alle diverse fasi del processo, dalla progettazione e creazione fino alla distribuzione e consumo.

In questo contesto resta confermato e anzi accelerato il processo di cambiamento del ruolo dell'assicurazione che sempre più passa dalla dimensione di "nido" a quella di "trampolino di lancio", dalla protezione e difesa di beni prevalentemente tangibili attraverso la formula dell'indennizzo all'abilitazione al futuro e all'assunzione di rischi nella duplice accezione di rischio-opportunità attraverso la messa a disposizione di strumenti, know-how e servizi nella direzione della prevenzione e della resilienza.

Nella nuova dimensione l'assicuratore si pone al fianco dell'assicurato in una relazione di partnership di lungo termine, lo accompagna nei suoi progetti di vita futura, lo allena e lo prepara attraverso strumenti informativi e formativi, lo supporta con servizi, lo educa e lo incentiva a comportamenti virtuosi, in un'ottica di valori condivisi e per il raggiungimento di mete più "intangibili", con l'obiettivo dell'autorealizzazione comune. Ecco che il "purpose", inteso in un'accezione ampia che include anche il contributo a rendere il mondo un posto migliore, gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo di un rapporto assicurato-assicuratore improntato alla creazione di un "noi".

---

**"Non sperimentiamo solo un tempo accelerato, ma piuttosto un tempo anticipato. Le potenzialità e le vulnerabilità di un business e di un'economia saranno sempre più a feedforward e non più solo a feedback. Dunque, non vivremo più al tempo dell'archivio, ma al tempo dell'oracolo."**

*Cosimo Accoto, 2020*

---



## FOCUS ON...

### ► Dal feedback al feedforward

#### Anticipare i bisogni

Nella relazione con il cliente si passerà sempre più da un meccanismo di feedback, focalizzato sul passato, ad un meccanismo di feedforward, orientato al futuro. Si crea un cambio di prospettiva, spostandosi da un approccio reattivo a uno anticipante e ampliando le potenzialità di apprendimento dal mercato muovendosi da un ambito limitato e statico rappresentato da quanto già accaduto (esperienza) a un ambito vasto e dinamico capace di cogliere la pluralità di possibilità che possono accadere nel futuro (aspettative). Come sottolineato dal filosofo Cosimo Accoto, il nostro tempo non è solo accelerato ma anticipato. Sarà quindi sempre più necessario imparare a leggere il futuro, anticipare i bisogni e i desideri, spesso ancora latenti, delle persone, cogliere i segnali deboli che emergono anche attraverso l'analisi dei dati. In questa società "oracolare" l'intelligenza artificiale, con la sua capacità di imparare nel tempo e sviluppare modelli predittivi, può essere di grande supporto per stare al passo con, e anzi anticipare, i cambiamenti istantanei del mercato e fornire risposta alle esigenze di velocità, personalizzazione, customer experience e crescita dell'"on demand". In tal senso il fisico Alessandro Vespignani definisce gli algoritmi i nuovi "oracoli digitali". Però, come evidenziato dal BCG Henderson Institute, è importante combinare la capacità delle macchine di apprendere dai cambiamenti veloci, definiti appunto cambiamenti "algoritmici", con la capacità di umana di apprendere dai cambiamenti lenti, definiti "planetari", anticipando i fenomeni sociali, tecnologici, politici e ambientali che lentamente ma inesorabilmente sono destinati a trasformare il mercato e a dare origine a rischi e opportunità su orizzonti temporali più lunghi.

Inoltre, nella nuova realtà in cui gli algoritmi arrivano a predire e talora a determinare le scelte e i bisogni delle persone, è fondamentale sviluppare un'etica per l'ecosistema digitale e, attraverso l'educazione, creare una cultura digitale, che rappresenta un importante anticorpo per impedire che la nostra società possa diventare "algocratica" e contrastare una nuova forma emergente di polarizzazione che è di tipo culturale, tra chi ha e chi non ha le istruzioni per l'uso del mondo del post digitale. In questo ambito il settore assicurativo potrà svolgere un ruolo importante, attraverso la promozione della cultura del dato, trasparenza, condivisione del valore, cura e protezione, e contribuire in tal modo a sviluppare un'intelligenza artificiale meritevole di fiducia. Si veda a tal proposito anche il tema to watch "Data Ethics".

## Macro trend in a glance • CONSUMATORE IBRIDO



### I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Evoluzione tecnologica e disponibilità di connessioni di rete (internet in mobilità, diffusione IoT, 5G...)
- Fattori demografici (urbanizzazione, cambio generazionale)
- Commistione tra mondo reale e virtuale
- Rafforzamento sicurezza dati e transazioni



### GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

#### Sul Sistema

- Aumento della frequenza di interazione con i clienti e crescente orientamento delle organizzazioni verso un approccio cliente-centrico
- Ibridazione della relazione cliente - compagnia senza soluzione di continuità tra reale e virtuale

#### Sui Clienti

- Relazione quotidiana con compagnia con opportunità di servizio «anytime, anyway, anywhere»
- Miglioramento della customer experience
- Ruolo attivo e co-creazione del prodotto-servizio



#### OPPORTUNITA'

- Strategia integrata multicanale e multiaccesso
- Arricchimento dell'offerta con componenti di servizio per offrire al cliente un servizio a 360°
- Semplificazione prodotti e comunicazione in ottica di trasparenza
- Relazione continuativa e engagement cliente
- Miglioramento della customer experience nelle diverse fasi del suo journey
- Crescente importanza del cyber risk e del rischio reputazionale con opportunità di offerta di strumenti di protezione e servizi
- Digitalizzazione processi
- Aumento flessibilità e resilienza



#### RISCHI

- Aumento infedeltà del cliente al brand
- Rischio di conflitto tra i diversi canali di accesso del cliente alla compagnia ma anche di disallineamento in termini di informazioni e immagine veicolata
- Concorrenza nuovi player e nuovi canali
- Aumento del cyber risk
- Crescente rilevanza del rischio reputazionale con conseguente necessità di evoluzione e rafforzamento delle relative modalità di presidio



Hanno partecipato alla predisposizione del presente Quaderno:

*Liliana Cavatorta*

Capo Progetto - Responsabile Emerging and Reputational Risk

*Gianluca Rosso*

Emerging and Reputational Risk

*Prof. Egeria Di Nallo*

già Direttore del Dipartimento di Sociologia dell'Università di Bologna

*Marco Lanzoni*

SCS Consulting

Il Gruppo di lavoro si è avvalso del supporto del Tavolo Tecnico dell'Osservatorio R&ER e della sponsorship della funzione Risk Management nella persona di Gian Luca De Marchi.



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

Unipol Gruppo S.p.A.  
Sede Legale  
Via Stalingrado, 45  
40128 Bologna