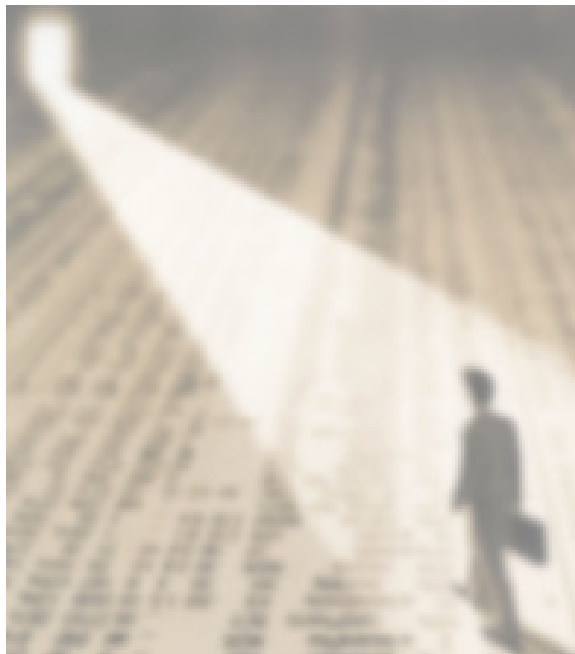


**Financial Services
Insurance**

Il Power Pricing per l'assicurazione

Dr. Jan Engelke, Dr. Enrico Trevisan, Dieter Lauszus



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

Bonn • Boston • Francoforte • London

Milano • Monaco • Parigi • San Francisco

Tokyo • Varsavia • Vienna • Zurigo

Il settore assicurativo ha attraversato negli ultimi anni una fase difficile. Il mercato dei capitali in declino, il calo degli acquisti, così come il risarcimento dei danni dopo l'attentato dell'11 settembre e le inondazioni dei paesi del centro ed est Europa hanno generato per molte compagnie assicurative un evidente rialzo del Combined Ratio nel settore dei clienti privati. Nel settore dei clienti industriali e commerciali questo rapporto è in condizioni anche peggiori. La reazione che ne è derivata è stata l'innescarsi di una spirale dei prezzi verso il basso. Selezione del rischio, razionalizzazione del personale e chiusure di agenzie sono provvedimenti all'ordine del giorno come necessarie manovre di risparmio sui costi. A causa degli elevati miglioramenti conseguiti negli ultimi anni il potenziale di riduzione dei costi è oggi basso. Cosa si deve fare per aumentare i ricavi?

Il top-management deve occuparsi maggiormente di quanto abbia fatto fino ad ora dei ricavi e dei prezzi, poichè questi determinano un elevato potenziale di aumento dei profitti non ancora sfruttato. Inoltre i „Quick Wins“ sono interessanti manovre di aumento del prezzo che possono essere realizzate velocemente. I miglioramenti di margine si riflettono subito sui profitti e generalmente non richiedono ingenti investimenti iniziali. Un management professionale del prezzo prevede tre vantaggi: guadagnare tempo, evitare spese aggiuntive, aumentare i ricavi. Inoltre è necessario prendere in considerazione la dimensione strategica del pricing nel fidelizzare i clienti ed assicurare le entrate attuali.

Se da una parte le possibilità di aumentare i profitti sono alte, altrettanto ingenti sono i rischi che comportano errate manovre di prezzo. Soprattutto non conoscendo le relazioni prezzi-quantità e le elasticità al prezzo è possibile cadere nella trappola del prezzo-quantità:

- Si abbassano i prezzi ma le stipule di polizze aggiuntive non sono sufficienti a compensare il minor margine di contribuzione unitario;
- Si aumenta il prezzo ma il maggior margine di contribuzione non è sufficiente a compensare le perdite in termini di volume.

Di seguito verranno descritti brevemente alcuni aspetti per realizzare un pricing migliore dei prodotti assicurativi e ne verranno illustrate le implicazioni.

1. Ottimizzazione del prezzo

Come vengono determinati i prezzi per le tipiche polizze assicurative per i clienti privati come RC Auto, assicurazione malattia, ecc.? Stando alla nostra esperienza, il fattore d'influenza numero uno è il profilo di rischio dei clienti della compagnia assicurativa. Rimane solo da chiarire come all'interno del ranking di prezzo un tipo di polizza di una compagnia è economica, un'altra è cara. Nel settore il valore di una polizza assicurativa (l'insieme dei servizi e la

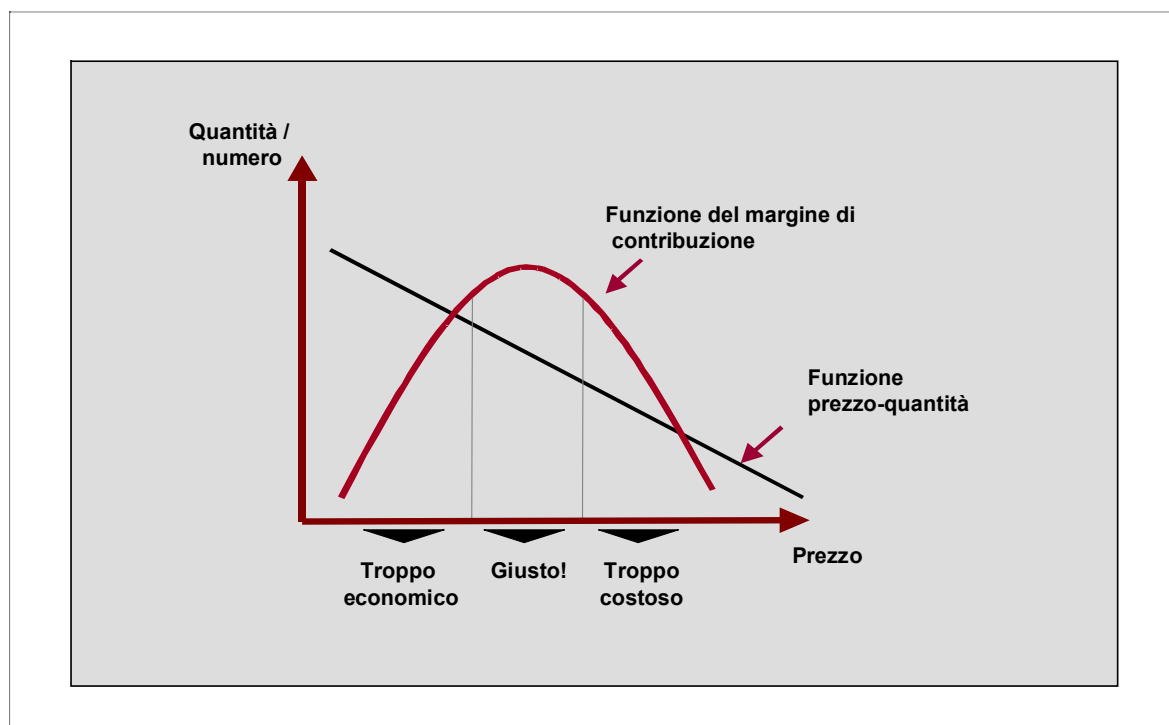


Fig 1: Principio di ottimizzazione del prezzo

marca) per i clienti e la derivante disponibilità alla spesa vengono tenute solo raramente in considerazione.

Proponiamo un esempio: se una casa automobilistica volesse calcolare i suoi prezzi ricorrendo al metodo Cost-plus, la vernice metallizzata dovrebbe costare solo 30 € e non 500 € poiché il margine per la vernice metallizzata corrisponde all'incirca al margine medio degli allestimenti personalizzati. Sia nella vendita che nel marketing quindi la chiave per definire il prezzo è la determinazione delle relazioni tra prezzo e quantità per una polizza. La forma e la pendenza della funzione prezzo-quantità (elasticità al prezzo) viene misurata attraverso la disponibilità alla spesa dei clienti. Una volta conosciuta l'elasticità, considerando la struttura dei rischi / costi può essere ricavata la funzione di margine di contribuzione. Entrambe queste funzioni costituiscono la base per una fondata decisione sul prezzo (Fig. 1).

Nella prassi soprattutto due procedimenti hanno fornito buoni risultati per la misurazione del rapporto tra variazioni di prezzo e di quantità. Da una parte si ricorre ad un modello di supporto decisionale basato sul giudizio degli esperti per la valutazione dell'effetto delle variazioni dei prezzi (base: know how interno), dall'altro anche il procedimento statistico del Conjoint Measurement ha dato buoni risultati (base: preferenze dei clienti effettivi e potenziali).

Un modello di supporto decisionale, denominato PRICESTRAT adatto alla valutazione delle manovre del management del prezzo, è stato sviluppato da Simon - Kucher & Partners. Ricorrendo a questo tool si possono rilevare non solo le reazioni dei clienti alla variazione di prezzo, ma anche integrare nel calcolo le reazioni della concorrenza alle proprie manovre. A questo scopo agli esperti interni dell'azienda viene chiesto di valutare le variazioni di quantità fino a quando non si fa chiarezza completa sul fattore prezzo. Successivamente agli esperti vengono chieste delle stime sulla reazione della concorrenza. È necessario determinare per ogni concorrente rilevante se ed eventualmente in quale misura cambierebbe i prezzi come reazione al proprio management del prezzo. Un algoritmo riassume queste singole informazioni in quantificazioni in forma di funzioni prezzo-quantità. Questi metodi forniscono risultati in modo veloce ed economico in termini di prezzo.

Il Conjoint Measurement come secondo, valido, ma anche dispendioso metodo per la determinazione della funzione prezzo-quantità affonda le sue radici nella psicologia matematica. Alla base ci sono due approcci. Da una parte viene sfruttato il fatto che per il cliente i prodotti assicurativi sono composti da diverse caratteristiche. Per esempio la marca della compagnia, la quantità dei servizi offerti, la durata contrattuale ed il prezzo sono componenti tipici di una polizza. Dall'altra la sistematicità dell'intervista del Conjoint Measurement costringe i clienti al confronto tra offerte realistiche e garantisce quindi risultati affidabili.

Con questo procedimento i clienti esprimono direttamente la propria preferenza ad esempio tra una polizza di responsabilità civile con Allianz per i danni a cose o persone fino a 3 milioni di euro della durata di 5 anni al costo di 120 euro per anno ed un'assicurazione diretta della durata di un anno e premio annuo più basso (Fig. 2).

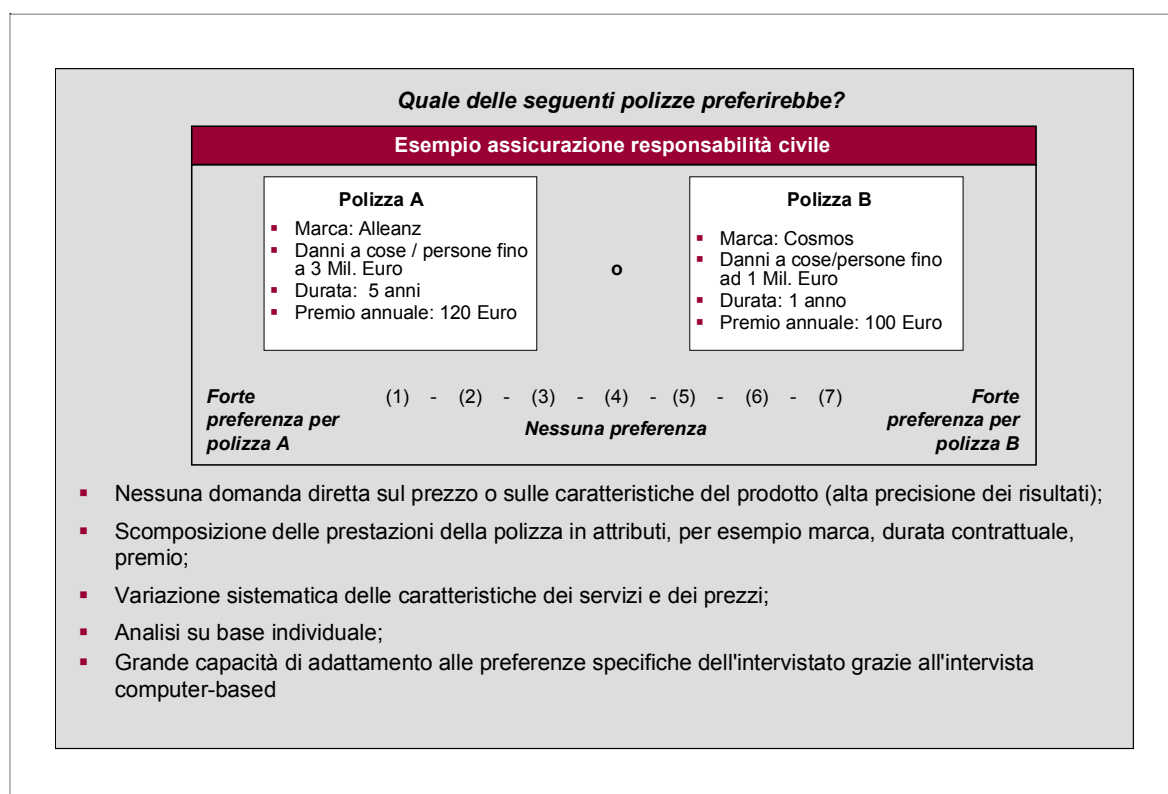


Fig 2: Esempio Conjoint Measurement

Attraverso variazioni sistematiche delle singole componenti si possono rilevare in modo affidabile le preferenze individuali (valore di utilità) per i diversi prezzi e le disponibilità alla

spesa per le diverse caratteristiche del servizio. Sulla base di queste informazioni il prezzo può essere ottimizzato per una polizza con determinate componenti di servizio. Inoltre è possibile porre domande quali: „Dal punto di vista del cliente qual è lo sconto ottimale per un periodo contrattuale di 5 anni?“, „Quanto è disposto a pagare il cliente per polizza di responsabilità civile con elevata copertura?“, „Che valore ha la marca di una particolare compagnia assicurativa in confronto alla concorrenza?“. Allo stesso modo possono essere valutati gli effetti delle azioni della concorrenza sulla domanda. In conclusione, sulla base dei risultati forniti dal Conjoint Measurement possono essere quantificati gli effetti di variazioni nella determinazione dei servizi e del prezzo e così ottimizzare le combinazioni di prodotti e prezzi.

2. Progetti innovativi di prezzo e offerta

A. Differenziazione di prezzo

I clienti delle compagnie assicurative non costituiscono un insieme omogeneo, ma sono individui con diverse esigenze. Si possono classificare e dividere in segmenti diversi (quali propensi al rischi vs propensi alla sicurezza, assicurazione completa vs assicurazione minima). Questi segmenti non possono essere serviti, in maniera ottimale dal punto di vista dei ricavi, con un solo un prodotto ad un prezzo unico e quindi un alto potenziale di profitto non viene sfruttato. Decisamente migliore è l'offerta di prodotti specifici per i diversi segmenti a prezzi differenziati. La figura seguente chiarisce questo punto.

I clienti delle compagnie assicurative non costituiscono un insieme omogeneo, ma sono individui con diverse esigenze.

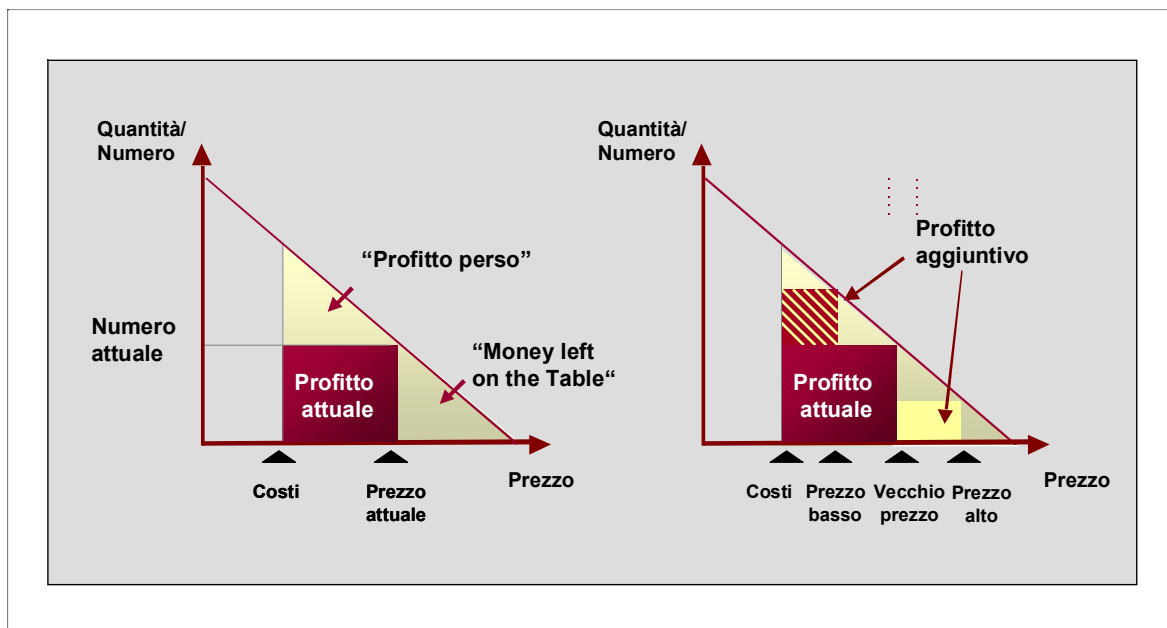


Fig 3: Principio della differenziazione del prezzo

Una corretta base di informazioni costituisce la fondamentale premessa per il successo di una strategia di differenziazione di prodotto e prezzo. Solo conoscendo i value driver per il segmento obiettivo, le diverse disponibilità alla spesa, così come i rapporti prezzo-quantità (elasticità al prezzo) si possono sviluppare in modo ottimale prodotti specifici per segmento e definirne il prezzo. Gli agenti assicurativi hanno già applicato nella prassi il principio della differenziazione.

L'Allianz per esempio offre le varianti „Basis“, „Compact“ e „Optimum“ per l'assicurazione sulla casa. La gamma di servizi di queste tre opzioni si distingue chiaramente ed i prezzi vanno rispettivamente da 100 € per „Basis“ a 230 € per la versione „Optimum“. Con tre diverse tariffe Allianz si rivolge a segmenti di clienti con esigenze diversificate.

La struttura ottimale di prezzo / prestazione (numero delle tariffe, struttura delle tariffe, livelli e differenze di prezzo) è diversa per ogni polizza e dipende ovviamente dalla struttura di clientela, dalla marca, ecc. L'ottimizzazione deve quindi essere specifica per polizza.

Un'altra modalità di differenziazione è attualmente utilizzata nelle polizze RC Auto e di responsabilità civile: l'ammontare dei premi si definisce in relazione alla regione / città, all'appartenenza ad una specifica categoria lavorativa, al chilometraggio annuale, all'età degli automobilisti, all'utilizzo

del garage, ecc. La motivazione per questa differenziazione è primariamente legata al rischio, ad esempio gli assicuratori attraverso la concessione degli sconti cercano di acquisire clienti caratterizzati da una minore frequenza e gravità dei sinistri. Il punto decisivo è sapere quali sono i criteri più adatti a soddisfare le richieste dei segmenti obiettivo ed a quanto deve ammontare lo sconto ottimale in termini di impatto sugli utili. Soprattutto sulla base di un Combined Ratio medio dell'RC Auto di circa il 100% non ci sono molte possibilità di riduzione dei prezzi e c'è il pericolo di scivolare velocemente con elevati sconti nella zona perdite.

B. Bundling / Formazione di pacchetti

Il bundling o la creazione di pacchetti è una prassi già attualmente consolidata in molti settori di servizi. Così ad esempio è stato creato da Microsoft con successo un bundling: il pacchetto Office che con l'80% della quota di mercato detiene quasi il monopolio totale. Sempre più forte è la tendenza ad offrire soluzioni a pacchetto anche per le banche (per esempio pacchetti di conto corrente che abbinano ai servizi classici di conto il deposito titoli). Con il bundling vari servizi assicurativi vengono riuniti in un pacchetto offerto ad un unico prezzo. Tale prezzo totale generalmente è più conveniente della somma dei prezzi dei singoli prodotti contenuti nel pacchetto. L'attrattiva del bundling deriva dalla possibilità di combinare le diverse disponibilità alla spesa dei clienti ed aumentare chiaramente gli utili.

Il principio del bundling viene chiarito con i seguenti semplici esempi di prassi. Una compagnia assicurativa voleva verificare se fosse stato il caso di offrire una polizza di responsabilità civile e un'assicurazione per la casa ed eventualmente a quale prezzo. Attraverso un'analisi cluster basata sull'utilità percepita dai clienti sono stati identificati 4 segmenti la cui disponibilità alla spesa è rappresentata nella seguente Figura 4.

Segmento di clienti	Disponibilità alla spesa per la polizza di responsabilità civile (in €)	Disponibilità alla spesa per l'assicurazione casa (in €)	Bundling assicurazione responsabilità civile e casa (in €)
1	30	220	250
2	75	170	245
3	120	80	200
4	160	40	200

Fig 4: Disponibilità alla spesa

Il segreto del bundling sta nel trasferimento della disponibilità alla spesa non sfruttata da un prodotto all'altro.

Mentre per il segmento 1 l'assicurazione per la casa ha un enorme valore, per il segmento 4 è la responsabilità civile ad essere più importante. Le due polizze vengono offerte separatamente al prezzo rispettivamente di 120 € per quella di responsabilità civile e 170 € per quella della casa. A questo prezzo acquistano entrambi i segmenti con un fatturato di 580 €. Con il bundling il prezzo ottimale del pacchetto è di 200 €. A questo prezzo comprano tutti e 4 i segmenti e si ottiene quindi un fatturato di 800 € - un aumento del fatturato del 38% rispetto a quello ottenuto con il prezzo unico, benché il prezzo del pacchetto (200 €) fosse più economico del 31% della somma dei prezzi unici ottimali (290 €). Il segreto del bundling sta nel trasferimento della disponibilità alla spesa non sfruttata da un prodotto all'altro. Per esempio la disponibilità alla spesa di 40 € del segmento 4 per l'assicurazione casa non verrebbe sfruttata senza l'offerta a pacchetto.

Oltre ad un miglior sfruttamento della disponibilità alla spesa dei clienti il bundling porta ad un incremento del volume attraverso il cross-selling: invece di quattro polizze in questo esempio ne vengono vendute otto. Questo dipende dal fatto che il prezzo ottimale del pacchetto è più basso della somma dei prezzi unici (200 € vs. 290 €). Un ulteriore vantaggio del pacchetto consiste nel garantire future entrate grazie alla fidelizzazione del cliente. Abbiamo rilevato che la barriera all'uscita aumenta sensibilmente con un maggior numero di polizze stipulate con una compagnia.

Per motivi legali la soluzione a pacchetto classica, come utilizzata in molti altri settori, non viene adottata dagli assicuratori. Al loro posto si possono consigliare due approcci modificati:

- Sconto per incrementare l'utilizzo del prodotto. Principio: più contratti il cliente stipula con la compagnia assicuratrice, più alto è lo sconto che gli viene concesso.
- Sconto per famiglia. Principio: più componenti di una famiglia stipulano polizze, più alto è lo sconto totale. Stando alla nostra esperienza questo è un approccio ideale per superare problemi legati al passaggio di generazione.

3. Conclusione: come si raccolgono i frutti?

- 1) Il pricing ha un alto potenziale di profitto non sfruttato dalle compagnie assicurative. Questo settore è ancora all'inizio. Secondo la nostra esperienza attraverso un'ottimizzazione del prezzo e dell'offerta si può realizzare un aumento del potenziale di profitto tra il 15 e 20%;
- 2) Una determinazione professionale del prezzo deve essere fatta considerando la funzione prezzo-quantità, i prezzi della concorrenza ed i costi. Solo così si può sfruttare la disponibilità alla spesa dei clienti per specifici servizi e per la marca;
- 3) Con l'aiuto di un progetto innovativo di prezzo e offerta, si possono soddisfare diversi segmenti di clientela e sfruttare la loro disponibilità alla spesa. Con una concorrenza sempre più forte, questo principio verrà utilizzato con sempre maggiore frequenza in campo assicurativo;
- 4) L'aumento dei volumi e ricavi è possibile attraverso la creazione di pacchetti nella forma di „pricing a più prodotti“ che già esiste nel mercato assicurativo o di un „family pricing“. Il cross selling e la fidelizzazione devono essere rafforzate.



Il Dr. Jan Engelke è Managing Director dell'ufficio di Monaco di Simon ♦ Kucher & Partner, Strategy & Marketing Consultants.



Il Dr. Enrico Trevisan è Senior Consultant e responsabile del Centro di Competenze Financial Services dell'ufficio di Milano di Simon ♦ Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.



Dieter Lauszus è Partner e responsabile del Centro di Competenza Financial Services di Simon ♦ Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Per ulteriori informazioni:

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Francoforte ♦ London
Milano ♦ Monaco ♦ Parigi ♦ San Francisco
Tokyo ♦ Varsavia ♦ Vienna ♦ Zurigo**

Ufficio Milano:
Viale Brianza, 20
I-20127 Milano
Tel.: +39 02 43001-9071
Fax: +39 02 43001-9072
E-mail: Enrico.Trevisan@simon-kucher.com

Ufficio Monaco:
Beethovenstraße 12
D - 80336 München
Tel.: +49 89 544793-0
Fax: +49 89 544793-50
E-mail: Jan.Engelke@simon-kucher.com

Ufficio Bonn:
Haydnstraße 36
D - 53115 Bonn
Tel.: +49 228 9843-253
Fax: +49 228 9843-448
E-mail: Dieter.Lauszus@simon-kucher.com

Sito d'internet: <http://www.simon-kucher.com>