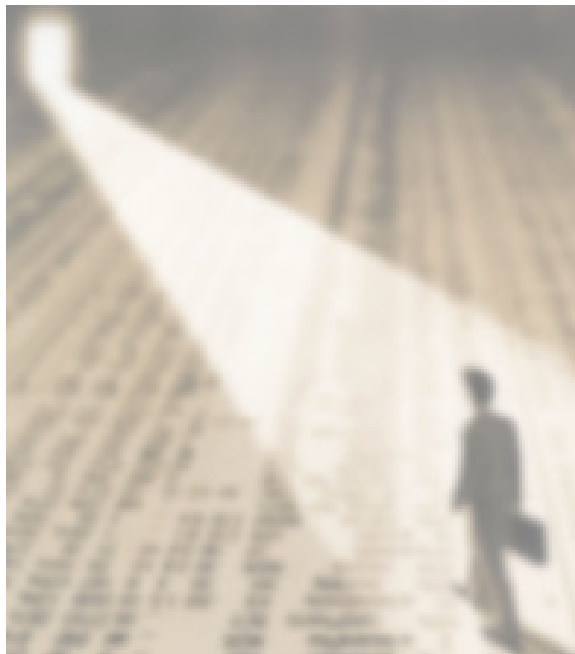


**Financial Services
Insurance**

Maggior incremento con il bundling professionale

Dr. Georg Wübker, Dr. Enrico Trevisan, Dieter Lauszus



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

Bonn • Boston • Francoforte • London

Milano • Monaco • Parigi • San Francisco

Tokyo • Varsavia • Vienna • Zurigo

Anche in una fase economica stagnante, il settore assicurativo si dimostra sempre molto dinamico: i clienti hanno maggiori esigenze di sicurezza e le politiche sociali esistenti aprono alle assicurazioni ulteriori potenziali di ricavo nonostante gli attesi effetti di cannibalismo.

Tale potenziale di ricavo risiede non solo nelle nuove vendite, ma anche nella distribuzione dei prodotti esistenti ai clienti già acquisiti dalle compagnie ricorrendo al cross-selling. Un metodo concreto con cui implementare il cross-selling è il bundling, l'offerta di diversi prodotti e/o servizi in un'unica soluzione a pacchetto. In questo modo si permette lo sfruttamento di tutte le possibilità offerte del cliente registrando un aumento sensibile di ricavo per ogni cliente.

Di cross-selling si cominciò a parlare già dalla fine degli anni '80 con il concetto di "All-finance" alludendo all'integrazione dei mercati finanziari parziali, come assicurazioni, banche, istituti di risparmio immobiliare e società d'investimento. Fino ad ora però si è giunti a troppo poche conclusioni. Certamente quasi tutte le compagnie assicurative e le banche si sono volute trasformare in società All-finance per quanto una reale innovazione di tale concetto non è stata ancora realizzata.

Fino ad ora i clienti hanno assimilato, anche se restii, il concetto dell'"one-stop-shopping" nel settore finanziario. È evidente che per molti clienti i prodotti offerti dai servizi bancari ed assicurativi sono ancora molto eterogenei. Da non trascurare è poi l'aspetto psicologico: molti clienti temono di diventare clienti "trasparenti" nel far conoscere perfettamente al fornitore la propria situazione finanziaria. Oltre alla scarsa accettazione del cliente, dal punto di vista dell'offerente esistono altri gravi problemi nell'implementazione del "All-finance-think" soprattutto se in gioco ci sono alleanze o addirittura fusioni tra società bancarie e assicurative:

- Aumento della necessità di sviluppo del personale: l'All-finance necessita di un'ulteriore formazione degli agenti assicurativi per raggiungere gli obiettivi aziendali: l'orientamento hard-selling a breve scadenza degli agenti assicurativi vs. la banking relationship di media scadenza dei consulenti bancari.
- Creazione delle condizioni organizzative e tecniche: un orientamento costante al cliente richiede il superamento delle unità organizzative specifiche separate e la creazione di un sistema informatico che rappresenti il business complessivo con il cliente.

Solo PD che società con i servizi finanziari non inseriti in un unico pacchetto è riuscita nella prassi a implementare profittevolmente il cross-selling. Molte di queste imprese hanno cominciato con la vendita di assicurazioni sviluppandosi con il tempo in fornitori di servizi di All-finance. Nonostante i problemi fin'ora descritti, per le assicurazioni esistono molteplici possibilità di cross-selling. Punto centrale è il concetto di pacchetto d'offerta/bundling. Il cross-selling viene inglobato in un pacchetto di prodotti e non è più concepito come un servizio a parte. Per usufruire dei vantaggi in maniera ottimale ed evitare eventuali insuccessi, bisogna osservare i seguenti fattori di successo:

1. Composizione del pacchetto

Di centrale importanza per raggiungere ottimi risultati è l'organizzazione di diversi prodotti in un pacchetto. Per raggiungere questo obiettivo è necessario considerare due diversi punti di vista dell'azienda e del cliente. Entrambe le prospettive devono essere armonizzate se le compagnie assicurative vogliono trarre profitto dal bundling. Dal punto di vista interno è consigliabile integrare prodotti obbligatori importanti ("cavalli trainanti") a prestazioni meno allettanti. Attraverso la combinazione dei prodotti "trainanti" e quelli scarsamente richiesti, in molti casi è possibile ottenere un evidente aumento delle vendite. Gli esempi più noti ci sono offerti dal pacchetto Office della Microsoft e dai menù proposti da diverse catene di fast food. Si tratta di aziende che hanno perfezionato il concetto di bundling ponendo al centro dell'attenzione il valore per il cliente. In molte

**Attraverso la
combinazione dei
prodotti "trainanti" e
quelli scarsamente
richiesti, in molti casi è
possibile ottenere un
evidente aumento
delle vendite**

Un punto di vista orientato all'azienda non tiene in considerazione le esigenze del cliente e può danneggiare quindi la vendita del pacchetto

assicurazioni invece è presente un bundling semplice ideato da riflessioni interne orientato alle divisioni.

Un punto di vista orientato all'azienda non tiene in considerazione le esigenze del cliente e può danneggiare quindi la vendita del pacchetto. Se il pacchetto, poi, include prodotti troppo poco interessanti molti clienti finiranno per acquistare non il pacchetto, ma solo i prodotti "trainanti". È necessario quindi inglobare la prospettiva del cliente.

Integrando le diverse prospettive si può pensare a varie possibilità di bundling. Tra queste compaiono le combinazioni di polizze tra cui esiste un rapporto di necessità. Su questo concetto si basa per esempio il pacchetto "casa" che consiste generalmente in assicurazione casa, rottura vetri e responsabilità civile. Anche i pacchetti "viaggi" e "auto" seguono quest'idea, offrendo specifiche soluzioni.

Oltre all'orientamento verso la professione dell'acquirente in forma di offerta del pacchetto per musicisti, medici, gioiellieri, è importante considerare anche la fascia di vita del gruppo target per la scelta dei servizi combinati: si parte dai primi anni di vita con pacchetti creati proprio per i più piccoli. Il gruppo target dei giovani è di particolare interesse per il suo potere d'acquisto e la prospettiva di lungo termine. Questo segmento viene fidelizzato dall'azienda con prodotti orientati alla famiglia. Infine, esistono prodotti anche per i più anziani che pongono più attenzione per esempio alle esigenze di sicurezza. In questo modo le assicurazioni accompagnano il cliente per tutta la vita con pacchetti adatti ad ogni fase.

La matrice rappresentata nella seguente tabella chiarisce quale tipo di polizza assicurativa viene più spesso integrata nel bundling. Si tratta di polizze casa, incidenti, responsabilità civile del settore sinistri e danni che fino ad ora nella prassi hanno sottolineato l'importanza della prospettiva orientata per settori. Fino ad ora nella composizione di pacchetti hanno avuto importanza soprattutto i semplici sviluppi amministrativi e il voler evitare conflitti come quelli generati tra diversi centri di profitto calcolando la perdita di profitto con il singolo prodotto a favore di un profitto più alto con l'offerta a pacchetto. Tuttavia complessivamente sembra che all'orientamento al cliente segua anche l'orientamento alle

sue esigenze, per sfruttare in modo ottimale il potenziale di cross-selling.

	POLIZZA															
	Vetro	Tutela legale	Responsabilità civile	Incidenti	Tutela legale stradale	Vita	Ristrutturazione	Casa	Sanitaria aggiuntiva	Invalità sul lavoro	Incapacità lavorativa	Furto bicicletta	Costruzione casa	Resp. civile petrolifera	Resp. civile primaria	RC Auto
Vetro																
Tutela legale	-															
Responsabilità civile	o	-														
Incidente	o	o	++													
Tutela legale stradale	-	-	-	-												
Vita	-	-	-	-	-											
Ristrutturazione	-	-	-	-	-	-										
Casa	o	-	++	++	-	-	-									
Sanitaria aggiuntiva	-	-	-	-	-	-	-	-								
Invalità sul lavoro	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
Incapacità lavorativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
Furto di bicicletta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Costruzione casa	-	-	o	o	-	-	-	-	-	-	-	-				
Resp. civile petrolif.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Resp. civile primaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
RC Auto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Nella composizione del bundling è stato osservato solo il settore delle prestazioni base. Oltre ai servizi della consulenza e informazione esistono anche prestazioni di servizio aggiuntive che per altre aziende sono standard. Si offrono soprattutto prodotti del settore assistance, svago, viaggi e tempo libero. Tra queste si contano per esempio l'intervento di operai in caso di guasti, servizi per gli anziani dopo un incidente, consigli per il tempo libero, ticket, riviste specifiche, ecc.

Nella composizione dell'offerta si possono offrire come benchmark le compagnie di volo che implementano professionalmente il concetto di soddisfazione di varie esigenze, raggruppando le prestazioni centrali per il volo come viaggi, premi, informazioni ecc. per fidelizzare il cliente alla società. Allo stesso modo accade nelle assicurazioni personali per l'esigenza basilare di sicurezza finanziaria con

una complessa offerta a prestazione aggiuntiva, che copre tutte le sfumature delle varie richieste. Tra queste figurano, oltre alle polizze assicurative, prodotti di investimento, consulenza in finanziaria, soccorso 24h.

2. Processo di valutazione dei servizi del pacchetto.

E' necessario infine per una fondata e profittevole composizione dei pacchetti un processo organizzato in vari stadi: in un primo momento devono essere elencati tutti i possibili prodotti interessanti. Qui può essere utile un brainstorming con i product manager. Dalle varie idee così generate si scelgono i prodotti più interessanti da un punto di vista interno. È necessario un equilibrio nella combinazione di prodotti "trainanti" con prodotti deboli e fare attenzione all'orientamento alle esigenze dei clienti. Un'analisi sommaria sulla base del focus group permette una prima valutazione dell'adeguatezza del pacchetto al mercato. È assolutamente consigliabile la conclusione del processo con un'analisi più specifica sulla base di ricerche di mercato. In questo caso si consiglia il Conjoint Measurement che permette di rilevare il valore del bundling e determinare un'ottimale combinazione di prodotti.

3. Formazione dei pacchetti

Fondamentale per il successo della strategia del bundling è la struttura dei prezzi che è necessario determinare prima del livello dei prezzi. Per quanto riguarda la struttura si può optare fra due possibilità: il pacchetto può essere offerto ad un prezzo unico, il prezzo del pacchetto, che comprende le varie componenti del bundling. Esiste però anche la possibilità, la cosiddetta "costruzione del prezzo a tasselli" da sviluppare secondo la modalità e il numero dei servizi inclusi e classificati per livelli. Questa opzione permette al cliente di cominciare con un pacchetto base e svilupparlo di volta in volta. Proprio con prodotti come polizze di assicurazione che puntano alla fidelizzazione a lungo termine il secondo metodo si dimostra molto utile dal punto di vista psicologico per non spaventare gli interessati con un prezzo del pacchetto troppo alto.

Il bundling permette un considerevole incremento del potenziale di profitto attraverso lo sfruttamento ottimale della disponibilità alla spesa del cliente

Determinata la struttura, bisogna decidere il livello dei prezzi. Il bundling permette un considerevole incremento del potenziale di profitto attraverso lo sfruttamento ottimale della disponibilità alla spesa del cliente grazie alla vendita a prezzo unico e lo spostamento della disponibilità alla spesa in eccedenza da alcuni componenti ad altri.

A questo proposito occorre utilizzare il Conjoint Measurement. Che consente la determinazione del valore che le diverse parti dell'offerta offrono al cliente e fornisce così la base per la definizione del prezzo unico e del pacchetto ottimale per il profitto. Studi empirici hanno indicato che un prezzo misto del bundling, in cui oltre al pacchetto si possono ottenere dei servizi separatamente ha più senso per l'ottimizzazione di profitto rispetto a bundling puro in cui i servizi sono offerti solo all'interno del pacchetto. Con quest'ultima possibilità si corre il pericolo di non acquisire quei clienti che non sono interessati a precisi elementi del bundling.

È evidente che il prezzo del pacchetto deve essere più basso della somma dei singoli prezzi per prodotto. Nella prassi nel prezzo a pacchetto si possono evidenziare sconti progressivi secondo il numero dei servizi inclusi. Molto diffusa è la concessione di uno sconto del 5% con la stipulazione di due assicurazioni; stipulandone tre lo sconto sale al 10%, fino al 15% con 4 diverse polizze. Come alternativa ai processi descritti, altre aziende rinunciano alla concessione di sconti a favore di ulteriori servizi di assicurazione. In questo caso con la definizione dei singoli livelli di prezzo bisogna considerare il problema delle soglie di prezzo.

Il fascino del bundling consiste proprio nella creazione di una "Win-Win-Situation" in cui i clienti che acquistando un pacchetto pagano meno della somma dei prezzi dei singoli prodotti e la compagnia d'assicurazione incrementa sensibilmente ricavi e profitti.

L'esperienza ci insegna che con il bundling generalmente si può raggiungere un incremento dei ricavi dal 15% fino al 30%. Condizione necessaria è tuttavia la conoscenza delle preferenze dei clienti per i diversi elementi che compongono il pacchetto e la distribuzione individuale delle disponibilità alla spesa per cliente.

4. Organizzazione e incentivi

Premessa necessaria per il successo del pacchetto è la presenza di una precisa struttura organizzativa. Quando un bundling è costituito da prodotti che afferiscono a diversi centri di profitto, da una parte deve aumentare lo sconto, e dall'altra l'incremento della quantità deve essere distribuita ai centri di profitto. Da non sottovalutare, inoltre, il problema dei costi che sono correlati agli effetti del bundling. Un'organizzazione generale orientata al cliente non è stata ancora introdotta, rimane solo l'assegnazione proporzionale dei ricavi, costi e margine di contribuzione.

È necessario inoltre un adeguato sistema di incentivo per la forza vendite. Specializzati sui prodotti unitari, ricevono un incentivo minimo con la vendita di un pacchetto. Salvo per alcuni clienti, nella maggior parte dei casi la forza vendita è responsabile dei singoli prodotti e ciò non facilita la strategia del bundling. Significato importante acquisisce la formazione degli incentivi quando i pacchetti sono costituiti da prodotti bancari e assicurativi per evitare che i dipendenti si concentrino solo su uno dei due ambiti.

Consigli

Per poter realizzare il potenziale di profitto del pacchetto, bisogna osservare le seguenti indicazioni:

- 1)** Inserire in un pacchetto componenti allettanti per il cliente ("cavalli trainanti") e componenti meno interessanti. Valutare e verificare la scelta dei prodotti del bundling attraverso analisi fondate (Workshop, Focus Group, Conjoint Measurement);
- 2)** Combinare i servizi base con prestazioni aggiuntive attraenti. In questo modo si può evitare la trappola dei prezzi, poiché l'interesse dei clienti è indirizzato non tanto al prezzo quanto al valore del pacchetto;
- 3)** Misurare la disponibilità alla spesa dei clienti per i prodotti del pacchetto con l'aiuto di metodi affidabili (p.e. Conjoint Measurement).

- 4)** Determinare un ammontare di sconto in base al numero delle componenti del pacchetto e alla disponibilità alla spesa dei clienti. In genere lo sconto sul pacchetto va dal 5% al 15%.
- 5)** Adottare il prezzo misto di bundling, che generalmente fa registrare un profitto maggiore, in questo modo si possono evitare anche altri problemi.
- 6)** Considerare gli aspetti psicologici nella formazione del prezzo, per esempio utilizzare il metodo della costruzione del prezzo per tasselli e tener presente le soglie di prezzo.
- 7)** Creare un sistema di incentivo per la forza vendita collegata al bundling.



Il Dr. Georg Wübker è Global Head del Centro di Competenza di Financial Services e direttore dell'ufficio di Zurigo di Simon ♦ Kucher & Partners, 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 direttore del Competence Center Financial Services di Simon ♦ Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants.

Simon ♦ Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale con attualmente 315 dipendenti e undici uffici in tutto il mondo. Il nostro focus è nel settore Strategia, Marketing e Vendite. La Professional Pricing Society negli USA e le riviste "Business Week" e "The Economist" definiscono Simon ? Kucher & Partners come i maggiori esperti nel Pricing a livello mondiale.

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 Zurigo:

Löwenstrasse 40

CH - 8001 Zürich

Tel.: +41 44 22650-40

Fax: +41 44 22650-50

E-mail: Georg.Wuebker@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>