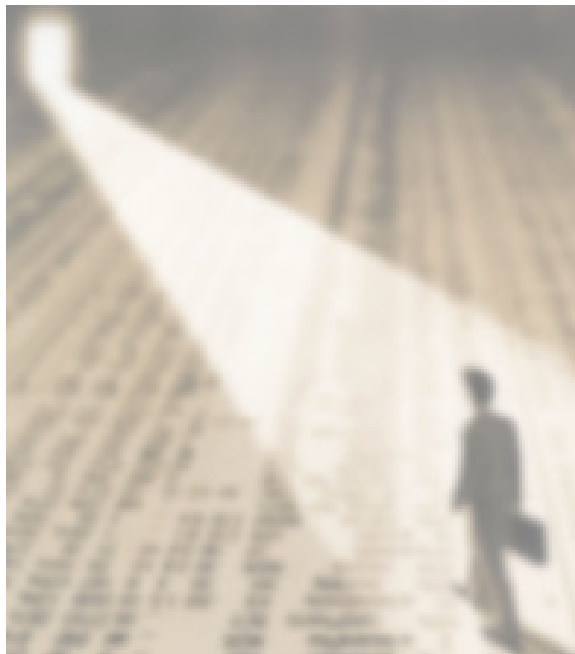


**Financial Services
Insurance**

Bundling di prodotti - una strategia del plus valore davvero promettente

Dr. Georg Wübker, Dr. Enrico Trevisan



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

Negli anni novanta il problema centrale per le assicurazioni erano i costi. Oggi l'attenzione si è spostata sui ricavi. Un approccio determinante è il bundling: prodotti o servizi finanziari raccolti in un unico pacchetto. Tale strategia d'offerta e la relativa corretta realizzazione permette di raggiungere gli obiettivi del risparmio dei costi, cross selling, miglior sfruttamento della disponibilità alla spesa degli acquirenti e maggiore soddisfazione del cliente.

Sempre più aziende hanno scelto la strada della formazione di pacchetti assicurativi e bancari. Con fusioni, acquisizioni ed alleanze tra banche e compagnie assicurative probabilmente tale tendenza si rafforzerà e i pacchetti di servizi bancari e assicurativi registreranno un sensibile aumento.

La tendenza al bundling, ovvero l'offerta di diversi prodotti e/o servizi in un unico pacchetto si può osservare anche nei soli servizi assicurativi e quindi nella combinazione di diverse polizze assicurative. Anche la polizza All-risk è l'ultimo risultato della strategia di bundling. Al contrario delle polizze tradizionali in cui l'assicurazione copre solo i rischi stabiliti esplicitamente (per esempio, nell'assicurazione casa, incendio, alluvioni), le polizze All-risks coprono i danni che in genere sono esclusi (per esempio, quelli prodotti da guerre, energia nucleare e radioattività).

Il bundling ha acquistato una rilevanza particolare nel mercato assicurativo e in tale contesto sono numerose le problematiche che sorgono per il fornitore:

- Quali tipi di bundling esistono? Come si possono classificare?
- Quali sono i vantaggi del bundling?
- Quali aspetti deve considerare il fornitore nella loro realizzazione?
- Quali sono i fattori di successo del bundling?

**Il bundling ha
acquistato una
rilevanza particolare
nel mercato
assicurativo**

Classificazione dei bundling di prodotti

Oltre che per appartenenza ad un settore (servizi assicurativi o bancari), i pacchetti di prodotti si possono differenziare anche secondo prestazioni principali e aggiuntive. Generalmente il livello dei servizi base viene ampliato con servizi complementari (quali informazioni e consulenza). A volte si trovano pacchetti in cui sono presenti anche servizi aggiuntivi estranei al settore assicurativo, ma che in qualche modo si riferiscono ai servizi base e che completano l'offerta. Esempi a tal riguardo sono il supporto di tecnici o in caso di malattia, servizio d'emergenza 24 ore su 24, riviste, ecc. Infine si distinguono anche su un terzo livello, ovvero secondo la possibilità di poter acquistare tali servizi solo tramite pacchetto o anche come prestazione singola. L'organizzazione di un bundling nel settore assicurativo necessita quindi di una struttura specifica basata su tre livelli (figura 1).

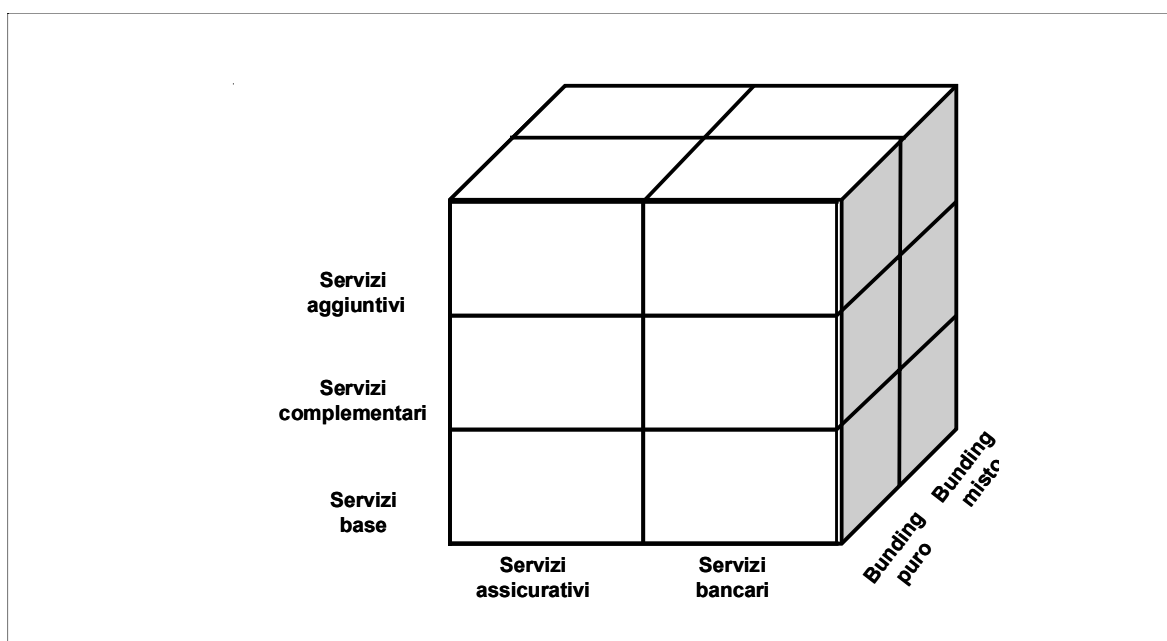


Fig 1: Organizzazione bundling settore assicurativo

Vantaggi per i clienti e per il fornitore

Nella formazione del bundling il fornitore si prefissa l'obiettivo di risparmiare sui costi di distribuzione e comunicazione, ma anche l'aumento dell'efficienza, soprattutto a livello amministrativo. Con il bundling, l'offerente ottiene effetti di sinergia che può trasmettere sotto forma di sconti ai clienti. Un altro obiettivo è l'aumento dei profitti: con il bundling la

disponibilità alla spesa non sfruttata può essere trasferita da un prodotto all'altro. Un semplice esempio chiarisce quanto detto. Una compagnia assicurativa voleva ampliare la vendita del suo prodotto principale (assicurazione vita) combinandolo con altri prodotti quali a responsabilità civile e tutela legale. Era necessario decidere i prezzi di tali servizi. Attraverso un'analisi cluster basata sull'utilità per i clienti sono stati identificati quattro segmenti più o meno simili. Le varie disponibilità alla spesa rilevate (prezzo massimo) sono rappresentate nella figura 2. Per il segmento 1 la polizza di responsabilità civile ha un valore notevole, tale valore invece, per i clienti del segmento 4 è rappresentato dalla tutela legale. I prezzi unici mensili ottimali per la determinazione del prezzo ammontavano a 6 € per l'assicurazione di responsabilità civile e 5,5 € per l'assicurazione legale. A questi prezzi acquistano due segmenti cosicché il fatturato (profitto) mensile - con costi trascurabili - ammonta a 23 €.

Segmento di clientela	Polizza di responsabilità civile (prezzo massimo mensile in €)	Polizza di tutela legale (prezzo massimo mensile in €)	Bundling (responsabilità civile più tutela legale) prezzo massimo mensile in €)
1	7	1	8
2	6	3	9
3	2,5	5,5	8
4	1,5	8	9,5

Fig 2: Prezzo massimo una polizza di responsabilità civile e una di tutela legale (al mese in €)

Con il bundling il prezzo mensile ottimale è di 8 €. A questo prezzo acquistano tutti e quattro i segmenti, quindi il fatturato mensile ammonta a 32 €, registrando un aumento del profitto del 39% rispetto al prezzo unico, nonostante il prezzo ottimale del bundling (8 €) è più conveniente del 30% rispetto alla somma dei singoli prezzi (11,50 €). Il bundling però non è sempre ottimale in termini di profitti. In questo senso è decisivo conoscere la distribuzione della disponibilità alla spesa, la dimensione di ogni segmento, i costi e i rischi (Figura 2).

L'interesse dei clienti viene guidato verso il valore dell'offerta di bundling

Come spiega l'esempio, il bundling porta attraverso un maggior cross-selling ad un aumento della quantità. Poiché il prezzo ottimale del bundling è inferiore alla somma dei prezzi singoli ottimali (8 € vs 11,5 €) invece di quattro polizze assicurative se ne venderanno 8. Nel settore assicurativo il potenziale di cross-selling non è stato totalmente sfruttato: ed opportunità il bundling offre un'ottima.

Oltre a ciò, con il bundling le assicurazioni si aspettano di aggirare la trappola del prezzo, l'assicuratore può infatti evitare la comparabilità del prezzo, poiché si presenta come un fornitore di soluzioni di problemi che offre sistemi validi. L'interesse dei clienti viene guidato verso il valore dell'offerta di bundling. Si verifica poi uno spostamento della concorrenza dal livello del prodotto singolo a quello del sistema. In questo modo si riduce il numero dei concorrenti cosa che favorisce anche l'imposizione di prezzi più alti sul mercato.

Infine, con la strategia del bundling si punta ad un aumento della soddisfazione dei clienti ed alla loro fidelizzazione. Costruendo offerte di bundling si possono creare per i clienti diversi vantaggi. In primo luogo il cliente ha a portata di mano tutti i servizi, il che comporta un maggiore comfort, risparmia sui costi di transazione, si riduce la complessità e si crea un livello maggiore di controllo. Inoltre il cliente acquista il bundling ad un prezzo significativamente più conveniente. Studi empirici hanno inoltre dimostrato che la tendenza all'abbandono da parte dei clienti si abbassa con l'aumentare del numero di prodotti che hanno ricevuto da un'azienda.

Fattori di successo nella strategia del bundling

Nonostante i già citati vantaggi, può succedere che nella prassi la strategia del bundling fallisca. Per sfruttare in maniera ottimale i vantaggi ed evitare insuccessi bisogna osservare vari fattori. Nella formazione del bundling è necessario armonizzare le prospettive sia della compagnia assicuratrice che del cliente. Per le aspettative interne dell'azienda è consigliabile affiancare "i prodotti trainanti" con altri servizi meno interessanti. Attraverso la combinazione di prodotti

molto richiesti e prodotti che lo sono di meno in molti casi si ottiene un evidente aumento delle vendite. Nel settore assicurativo spesso questi servizi vengono raggruppati in pacchetti che appartengono allo stesso ambito organizzativo dell'azienda. La combinazione assicurazione danni e infortuni è un esempio di formazione del bundling orientato al settore. Per quanto riguarda la prospettiva del cliente nella formazione del pacchetto ci sono diverse alternative. Oltre all'orientamento al tipo di professione dei clienti nella formazione dell'offerta di bundling per musicisti, medici o gioiellieri, soprattutto la fascia di età del gruppo target costituisce un punto di partenza nella scelta dei servizi da combinare.

La matrice rappresentata nella figura 3 spiega quali tipi di polizze assicurative nel settore dei clienti privati vengono maggiormente combinate nel bundling. Si tratta delle polizze del settore danni e infortuni con le polizze di responsabilità civile, casa e infortuni.

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

Fig 3: Polizze maggiormente incluse in bundling assicurativi

Fino ad ora per la formazione del pacchetto è stato preso in considerazione solo l'ambito dei servizi base. Oltre all'ampliamento riguardante i servizi di consulenza e informazioni, in molte aziende vengono integrati servizi

aggiuntivi estranei all'ambito assicurativo. Tra queste per esempio l'intervento di tecnici in caso di danni, servizi per gli anziani dopo un incidente, consigli per il tempo libero, servizio biglietteria, riviste di settore ecc.

Proprio nel settore assicurativo dove i prodotti sono omogenei i servizi aggiuntivi estranei al settore finanziario costituiscono un modo per differenziarsi rispetto alla concorrenza. È quindi necessario per il successo del pacchetto offrire servizi che da un lato risultino interessanti per il cliente e dall'altro non siano confrontabili con servizi già offerti da altre compagnie. In questo modo si crea una complessa offerta per soddisfare le diverse esigenze dei clienti composta da servizi complementari quali oltre alle polizze assicurative, prodotti di investimento, consulenza nelle questioni fiscali e di successione, soccorso 24h (Figura 4).

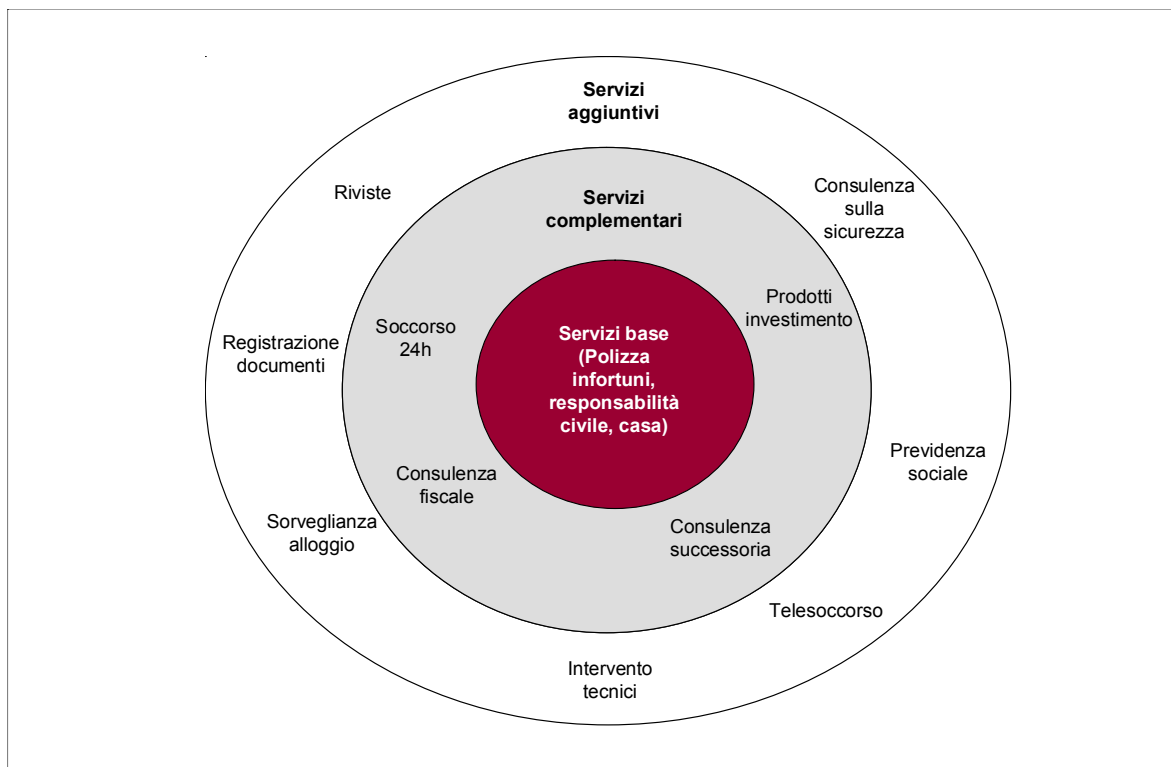


Fig 4: Elementi dei bundling assicurativi

Processo di valutazione in più fasi

Per una fondata e profittevole organizzazione dei prodotti in un pacchetto è necessario disporre anche di un processo organizzato in vari stadi: innanzitutto devono essere elencati tutti i prodotti interessanti. A tal riguardo può essere utile ricorrere ad un brainstorming con i product manager. Dalle varie idee sviluppate bisogna poi selezionare i prodotti migliori secondo la prospettiva interna. È indispensabile che ci sia un giusto equilibrio tra prodotti "trainanti" e prodotti più "deboli" e che ci sia un costante orientamento alle esigenze dei clienti. Un'analisi sommaria sulla base del focus group permette una prima valutazione del valore del pacchetto per il mercato. È necessario concludere il processo con un'analisi più specifica sulla base di ricerche di mercato, attraverso il Conjoint Measurement per rilevare il valore di ogni componente del bundling e permette un'ottimale combinazione degli elementi.

Struttura di prezzo e livello di prezzo

In primo luogo è necessario determinare la struttura di prezzo, prima di deciderne il livello. Per quanto riguarda la struttura dei prezzi si distinguono due diverse possibilità: il pacchetto può essere offerto ad un prezzo unico, ovvero al prezzo del bundling. Esiste però anche la possibilità di sviluppare la cosiddetta "costruzione del prezzo a tasselli" in base al tipo e il numero dei servizi acquistati e classificati per livelli. Questa opzione permette al cliente di cominciare con un pacchetto piccolo e svilupparlo di volta in volta. Tale processo si mostra incredibilmente utile proprio per prodotti che puntano alla fidelizzazione a lungo termine, come le polizze assicurative, in quanto da un punto di vista psicologico, gli acquirenti non vengono "spaventati" con un prezzo di pacchetto troppo alto.

Il Conjoint Measurement si presta bene per la determinazione del livello ottimale di prezzo. Il tool consente di determinare il valore che i diversi componenti dell'offerta offrono al cliente e fornisce così la base per la definizione del prezzo ottimale per il profitto. Studi empirici hanno indicato che un prezzo misto di pacchetto, in cui oltre al pacchetto si possono ottenere altri servizi, ha più senso per l'ottimizzazione di

Il Conjoint Measurement si presta bene per la determinazione del livello ottimale di prezzo

Nella prassi nel prezzo a pacchetto vengono concessi sconti progressivi secondo il numero dei servizi selezionati

profitto rispetto al 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 componente. Nella prassi nel prezzo a pacchetto vengono concessi sconti progressivi secondo il numero dei servizi selezionati. 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 quattro diverse polizze. Diversi studi provenienti anche da altri settori dimostrano che conformemente al principio della quantità di sconti con il numero dei prodotti che compongono un prodotto sale anche l'ammontare dello sconto. Come alternativa ai processi descritti, altre aziende rinunciano alla concessione di sconto a favore di ulteriori servizi di assicurazione. In ogni caso il problema centrale che riveste sempre maggiore importanza è quello delle soglie di prezzo.

Aspetti legislativi

Assolutamente da non trascurare poi sono i limiti imposti dalla legislazione in materia di concorrenza. Le normative contro la concorrenza sleale continuano a limitare la libertà commerciale nella formazione del pacchetto. In questo contesto particolarmente problematiche sono le cosiddette "offerte pilota", in cui un prodotto principale è collegato con un "prodotto esca", con il compito di promuovere la vendita del servizio principale. Con le caratteristiche proprie del bundling misto questo problema può essere eluso, perché il cliente può scegliere tra i prodotti singoli e l'offerta a pacchetto. Inoltre si aggiungono le disposizioni sulla limitazione della concorrenza, laddove un'azienda sfrutti eccessivamente la sua di posizione dominante nel mercato o discrimini determinati utenti.

Premessa necessaria per il successo del pacchetto è la presenza di un'adeguata struttura organizzativa

Organizzazione e incentivi

Premessa necessaria per il successo del pacchetto è la presenza di un'adeguata struttura organizzativa. Quando un pacchetto è costituito da prodotti coordinati da diversi

Per il successo di una strategia di bundling è necessario disporre di progetti ben ponderati

centri di profitto, lo sconto rispetto alla somma dei singoli prezzi deve essere ripartito sui Profit Center. Sulla suddivisione esistono diversi problemi: in questo caso un'organizzazione strutturata per segmenti di clienti si mostra come la più adatta.

È necessario inoltre un adeguato sistema di incentivo per la forza vendita. Specializzati sui prodotti unitari, ricevono solo un minimo incentivo con la vendita di un pacchetto. Esclusi alcuni clienti, nella maggior parte dei casi la forza vendite è responsabile dei singoli prodotti, cosa che 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. È quindi necessario un vasto know-how dello staff di vendita riguardo a tutti i prodotti presenti nel pacchetto.

Gli aspetti sopracitati chiariscono che per il successo di una strategia di bundling è necessario disporre di progetti ben ponderati per evitare di "spaventare" e allontanare clienti a causa di pacchetti troppo poco interessanti o di un prezzo stabilito in maniera erronea. Prendendo in considerazione i fattori citati, il bundling rappresenta un metodo per sfruttare il potenziale di cross selling.

Consigli per il management

L'esperienza insegna che con il bundling è possibile raggiungere un incremento degli utili tra 15% al 30%. Condizione imprescindibile è tuttavia la conoscenza delle preferenze dei clienti per i diversi elementi che costituiscono il pacchetto così come la distribuzione delle varie disponibilità alla spesa individuali dei clienti. Per poter realizzare il potenziale di profitto del bundling, i manager dovrebbero osservare le seguenti indicazioni:

- Inserire in un pacchetto componenti allettanti per il cliente ("cavalli trainanti") e componenti meno interessanti. Valutare la scelta dei prodotti del bundling con analisi fondate (Workshop, Focus Group, Conjoint Measurement).

- Combinare i servizi base con prestazioni aggiuntive attraenti. In questo modo si può aggirare la trappola dei prezzi, poiché l'interesse dei clienti non è indirizzato al prezzo ma al valore del pacchetto.
- Stabilire l'ammontore dello sconto in base al numero dei prodotti che compongono il pacchetto e la disponibilità alla spesa dei clienti. In genere lo sconto sul pacchetto va dal 5% al 15%.
- Utilizzare il prezzo misto per il bundling con cui in genere si possono raggiungere profitti maggiori. Inoltre, in questo modo si possono aggirare anche altri problemi legali.
- Misurare la disponibilità alla spesa dei clienti per i prodotti del pacchetto con l'aiuto di metodi affidabili (p.e. Conjoint Measurement).
- Considerare gli aspetti psicologici nella formazione del prezzo, per esempio utilizzate il principio della costruzione del prezzo per tasselli e non trascurare le soglie di prezzo.
- Stabilire incentivi per la forza vendita legati ai pacchetti.



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 GmbH.



Il Dr. Enrico Trevisan è Senior Consultant e responsabile del Centro di Competenza Financial Services dell'ufficio di Milano 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: Gerog.Wuebker@simon-kucher.com

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