

**Financial Services  
Insurance**

---

# **Crescita profittevole tramite un Pricing professionale**

---

**Dr. Dirk Schmidt-Gallas, Dieter Lauszus,  
Dr. Enrico Trevisan**

**SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

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

## Il Problema: manca il profitto

**A**gli assicuratori manca la crescita dei profitti. Questo lo ha rilevato un recente studio del gruppo svizzero Credit Suisse First Boston sulla situazione dei più grandi assicuratori quotati in borsa a livello mondiale. Il quadro è da una prospettiva europea deludente: nessuno degli assicuratori del vecchio continente si colloca tra i primi venti della classifica internazionale della rendita d'impresa. La capitalizzazione di mercato delle imprese si dimostra altrettanto debole. La forza che minaccia questo settore è immensa: nel settore bancario l'ondata di consolidamenti è già partita. Non appena questa tendenza si diffonderà in Europa nel settore assicurativo l'indipendenza degli assicuratori sarà in pericolo. Proprio le multinazionali americane sono spesso più grandi e più forti. Quello di cui i gruppi europei hanno urgentemente bisogno sono ricavi più alti per poter accrescere il proprio valore.

---

La crescita sui profitti  
è un „MUST“

---

E gli assicuratori hanno sempre più difficoltà ad ottenere appunto questo rialzo. Clienti informati e critici in misura crescente, la fuga di tanti offerenti verso il ribasso dei prezzi – come p. es. nel caso delle assicurazioni RC auto – e la situazione difficile sui mercati finanziari hanno lasciato le loro tracce nei bilanci e hanno svalutato notevolmente tutto il settore. L'indice Dow Jones per il settore assicurativo ha registrato in Europa una perdita di valore di più del 10% negli ultimi 5 anni. Questo quadro deprimente vale anche per i tanti assicuratori non quotati in borsa.

Nei tempi della globalizzazione e degli investimenti ad alta volatilità i criteri sono più severi, le conseguenze di un fallimento più veloci e drastiche. Se il rendimento non arriva, gli investitori ritirano i loro fondi. Le società quotate nel mercato dei capitali sentono questi effetti più rapidamente delle piccole imprese a capitale privato. La realtà dei fatti non cambia però fondamentalmente. I ricavi degli assicuratori devono crescere di nuovo!

Anche se l'ambiente di mercato è sfavorevole ci sono buone possibilità di ottenere risultati più che positivi in questa direzione. Il rafforzamento della previdenza privata, lo sfruttamento delle potenzialità del cosiddetto "silver market" degli anziani, ma anche rivalutazione del marketing della propria organizzazione rappresentano opportunità interessanti. Dalla battaglia per profitti più alti usciranno vincitori solo coloro che sapranno affrontare strategicamente queste sfide e trasformare una situazione di partenza problematica in un vantaggio competitivo.

## La soluzione: sfruttare al massimo la redditività del Pricing

**R**endersene conto è tanto banale quanto fondamentale. I manager hanno solo tre possibilità per far crescere gli utili delle loro imprese: aumentare la quantità venduta, ridurre i costi oppure alzare i prezzi. Anche se questa

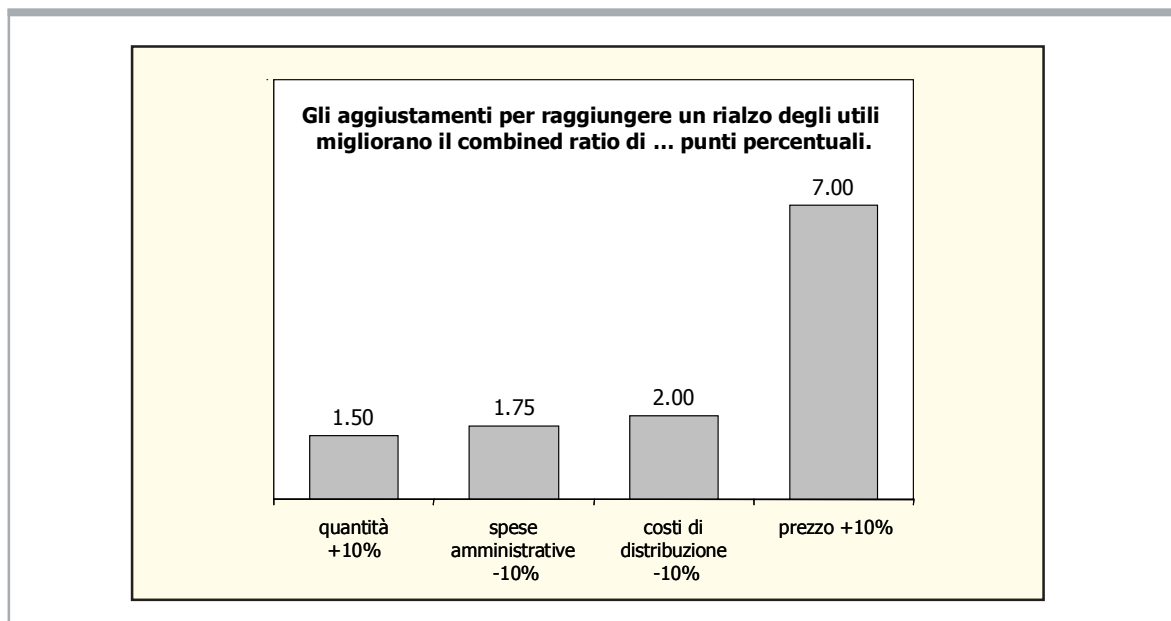
Figura 1: Il prezzo è l'elemento più efficace per aumentare utili

Status quo	Prezzo + 10%	Quantità + 10%
Numero contratti: 100.000	Numero contratti: 100.000	Numero contratti: 110.000
Prezzo/contratto: 200	Prezzo/contratto: 220	Prezzo/contratto: 200
Fatturato: 20.000.000	Fatturato: 22.000.000	Fatturato: 22.000.000
Spese di distribuzione: 4.000.000 (provvigioni ecc.)	Spese di distribuzione: 4.400.000 (provvigioni ecc.)	Spese di distribuzione: 4.400.000 (provvigioni ecc.)
Oneri assicurativi: 12.000.000 (danni)	Oneri assicurativi: 12.000.000 (danni)	Oneri assicurativi: 13.200.000 (danni)
Spese amministrative: 3.500.000	Spese amministrative: 3.500.000	Spese amministrative: 3.500.000
Utile: 500.000	Utile: 2.100.000	Utile: 900.000
Status quo	Spese di distribuzione - 10%	Spese amministrative - 10%
Numero contratti: 100.000	Numero contratti: 100.000	Numero contratti: 100.000
Prezzo/contratto: 200	Prezzo/contratto: 200	Prezzo/contratto: 200
Fatturato: 20.000.000	Fatturato: 20.000.000	Fatturato: 20.000.000
Spese di distribuzione: 4.000.000 (provvigioni ecc.)	Spese di distribuzione: 3.600.000 (provvigioni ecc.)	Spese di distribuzione: 4.000.000 (provvigioni ecc.)
Oneri assicurativi: 12.000.000 (danni)	Oneri assicurativi: 12.000.000 (danni)	Oneri assicurativi: 12.000.000 (danni)
Spese amministrative: 3.500.000	Spese amministrative: 3.500.000	Spese amministrative: 3.150.000
Utile: 500.000	Utile: 900.000	Utile: 850.000

triade non ha niente di sorprendente e può apparire come una breve introduzione alla prima lezione d'economia aziendale, non se ne dovrebbe sottovalutare la portata, soprattutto per i responsabili delle assicurazioni europee. Seppur ogni elemento della triade può contribuire in maniera decisiva alla crescita dei profitti, non ci sono dubbi che il prezzo abbia l'impatto maggiore sugli utili.

La figura 1 dimostra brevemente queste relazioni. La base di calcolo è la seguente struttura dei costi di un'assicurazione. Con costi di distribuzione del 20 %, oneri assicurativi del 60 % e spese amministrative del 17,5 % risulta un combined ratio pari al 97,5 %. Gli effetti delle singole determinanti del profitto si distinguono drasticamente l'uno dall'altro.

Con un ribasso dei costi di distribuzione o delle spese amministrative del 10 % o con un aumento dei volumi di vendita del 10%, il Combined Ratio migliorerebbe ugualmente solo di due punti percentuali. Variando il prezzo si ottengono invece risultati completamente diversi. Se si riuscisse, per esempio, ad aumentare mediamente i premi del 10 %, il Combined Ratio migliorerebbe di sette punti percentuali.



*Figura 2: Miglioramento significativo del combined ratio attraverso il Pricing*

Tutti questi scenari valgono naturalmente solo a condizione che le altre determinanti degli utili non cambino. La capacità di generare ricavi non deve penalizzata dalla riduzione dei costi (es.: trascurare la lavorazione del mercato e la qualità

---

**Il prezzo è la leva più forte per incrementare il ricavo**

---

del servizio), i prezzi non devono soffrire per l'aumento dei volumi di vendita (es.: competizione attraverso abbassamento) ed il rialzo dei prezzi non deve danneggiare lo sbocco (es.: danneggiare la lealtà della clientela ed aumentare la propensione al cambiamento). Su una cosa però non ci sono dubbi: il prezzo rappresenta lo strumento di gran lunga più efficace per aumentare i profitti. Basti pensare che nel caso appena presentato un rialzo del solo 3 % basterebbe a raddoppiare l'utile.

In netto contrasto con questa realtà è la prassi degli assicuratori. Il Pricing viene spesso trascurato. La base decisionale è incompleta, non ci sono competenze chiare ed i target di prezzo non vengono controllati. In pratica il Pricing è spesso un prodotto casuale, e non il risultato di un procedimento metodico. Ed i profitti non soffrono principalmente a causa dei mercati deboli, ma proprio a causa di questa scarsa professionalità nella gestione della tematica "prezzo".

Non esiste una soluzione generale e di sicura efficacia nel Pricing. Il business assicurativo è complesso, le strategie variano ed i bisogni dei clienti sono altamente eterogenee. Per sfruttare completamente il potenziale di profitto del Pricing è allora necessaria una gestione professionale dell'intera catena del valore del marketing, partendo dal prodotto per arrivare alla distribuzione attraverso il prezzo. Per fare questo, ci sono cinque compiti che il management deve saper padroneggiare.

## **1. Value-Pricing e segmentazione**

Il prezzo non è solo la somma dei costi amministrativi e dei sinistri. Esso deve sfruttare al meglio la disponibilità a spendere dei clienti. Le domande fondamentali riguardo ad uno specifico prodotto sono: quali caratteristiche creano valore per il cliente? E a quali si può invece rinunciare? Quali attributi innovativi sono disponibili? Che potenziale di mercato hanno questi attributi? Quanto è disposto a pagare il cliente per la loro inclusione nel prodotto? Cosa sta facendo la concorrenza a questo riguardo?

Il Value-Pricing risponde a queste domande e offre così la possibilità di uno stretto orientamento della polizza e del

premio all'utilità del cliente. Le implicazioni sono decisive. I prodotti che creano troppo poco valore per il cliente vengono resi lucrosi oppure vengono eliminati dal portafoglio. Al contrario, i prodotti con un alto valore per il cliente vengono adeguatamente posizionati in modo da ottenere il maggior sfruttamento possibile di questo valore.

Conoscere esattamente le strutture del mercato assume un ruolo fondamentale. Trovare regole di segmentazione che diano struttura e sistematicità ai complessi desideri ed esigenze dei clienti diventa imprescindibile. Ciò vale tanto per i mercati dei clienti finali quanto per le strutture decisionali del mercato B2B, che sono spesso multipersonali. Solo un'organizzazione dei prodotti e dei prezzi che sappia differenziare tra i segmenti ed identificarne le fonti di valore può sfruttare al massimo il potenziale di crescita dei profitti presenti nel Pricing.

## 2. Conoscenza dell'elasticità dei prezzi

Un presupposto fondamentale, perché l'aggiustamento del Pricing abbia successo, è la conoscenza della cosiddetta elasticità dei prezzi. Questa indica semplicemente la variazione percentuale della quantità venduta scaturita da una variazione dei prezzi.

Gli assicuratori si basano sul falso presupposto che una diminuzione dei prezzi comporti forti aumenti dei volumi di vendita. Ma, nella realtà, questo capita raramente. Infatti una riduzione dei prezzi non viene bilanciata dalla crescita del volume, e così la perdita del profitto di un singolo contratto non può essere compensata attraverso i contratti ottenuti addizionalmente. Un'operazione di ribasso può avere effetti ancora più negativi se la concorrenza diminuisce i prezzi a sua volta. In questo caso, non solo viene neutralizzato un vantaggio competitivo, ma si verifica una svalutazione del prodotto in tutto il settore. Che questo meccanismo non sia di natura teorica lo si è già osservato recentemente nell'ambito delle assicurazioni RC auto, dove la battaglia sui prezzi ha portato a una perdita di valore pari a diversi miliardi di Euro.

I rialzi dei premi hanno invece generalmente conseguenze

---

**Migliorare i profitti  
significa sfruttare  
meglio le disponibilità  
a spendere**

---

---

**È d'importanza critica riconoscere la reazione del volume di vendita ad una variazione del prezzo**

---

nel loro complesso positive, in quanto leggere perdite di volume vengono più che compensate dalla crescita dei ricavi. Gli effetti positivi dei ricavi ottenuti tramite un rialzo dei prezzi superano largamente quelli negativi dovuti alla flessione negli affari con potenziali nuovi clienti così come alla perdita di clienti attuali. Naturalmente il rialzo deve essere appropriatamente calibrato per evitare che i ricavi aggiuntivi vengano consumati completamente dalla diminuzione della quantità.

Nell'esempio della figura 1 sarebbe necessario una vendita addizionale di un minimo del 25% per bilanciare un ribasso dei prezzi del 5%. Nel caso contrario, a fronte di un rialzo dei prezzi del 5%, la quantità venduta potrebbe diminuire del 15% e ancora si verificherebbe un aumento dei profitti.

Da qualche tempo vengono offerti sul mercato delle assicurazioni sistemi di software per ottimizzare i prezzi. Purtroppo questi sistemi spesso non portano al successo desiderato. Ed il motivo è semplice: questi sistemi basano il calcolo dell'elasticità dei prezzi su dati storici disponibili all'interno delle assicurazioni. Le indicazioni di prezzo e quantità accessibili tramite questi dati sono il risultato di effetti diversi ed interagenti che successivamente sono difficili da isolare. Conseguenza: le decisioni del prezzo sono tanto arbitrarie quanto lo erano prima, ma sono state prese nella sicurezza illusoria di un modello di calcolo computerizzato.

Solo attraverso la conoscenza delle elasticità reali dei prezzi si possono prevedere esattamente i risultati ottenibili dagli aggiustamenti del Pricing. E per fare questo è necessario uno studio del mercato attuale che sappia isolare e valutare chiare relazioni di causa-effetto.

### **3. Cross-Selling**

Proprio per polizze standard ed ad alto volume si verifica attualmente una lotta serrata sul fronte dei prezzi. Una possibilità per uscire da questa tendenza fatale è riunire determinate prestazioni assicurative ed offrirle come pacchetto specifico nel mercato. Anche qui si parte dall'orientamento ai clienti. Si può unire insieme solo quello che - dal punto di vista del cliente - ha senso combinare. Adatto al

cross-selling è d'altra parte solo quello che – dal punto di vista dell'assicuratore – si può combinare in modo lucrativo. Basta tenere conto di questi due principi fondamentali per acquisire una certa immunità dall'aggressione dei prezzi da parte della concorrenza e per trarre il maggior vantaggio possibile dal portafoglio dei rischi dei diversi clienti.

La realtà è però spesso un'altra. Soluzioni complete del tipo "sconto del 10 % per due , sconto del 15 % per tre , sconto del 20 % per quattro prodotti assicurativi" portano ad un incremento di volume, almeno a breve scadenza. Quello che però viene trascurato è il fatto che concedendo sconti di tale entità il business aggiuntivo non sarà mai lucroso. È essenziale conoscere gli effetti delle variazioni del prezzo sui volumi di vendita.

Infatti, quello che a prima vista appare come una semplice combinazione di prodotti a prezzi progressivamente più vantaggiosi, in pratica presenta numerose difficoltà. La formazione e la valutazione di prestazioni assicurative combinate è uno dei compiti più complessi del Pricing nel campo delle assicurazioni. Solo con l'aiuto di moderni strumenti analitici diventa possibile prendere decisioni sulla base di fatti concreti, evitando così di bruciare profitti a causa di supposizioni errate.

#### **4. Ottimizzazione del settore vendite**

La distribuzione assume un ruolo chiave per gli assicuratori. Anche se il business in internet è aumentato notevolmente, l'agente rimane il punto di riferimento più importante per il cliente. Soprattutto nel caso in cui le polizze abbiano una certa complessità e richiedano per questo chiarimenti ed approfondimenti, l'agente ha il compito fondamentale di rendere comprensibile il prodotto assicurativo, comunicarne il vantaggio e stabilire così un rapporto di fiducia con il cliente. Il risultato finale deve essere naturalmente la stipulazione di un contratto.

Il management ha il compito di trovare un giusto equilibrio nella struttura dell'organizzazione vendite.

La sfida fondamentale è qui il raggiungimento del massimo

livello d'efficacia (vicinanza al cliente tramite una capillare rete di distribuzione) senza precludere un ottimo grado di efficienza (controllo dei costi di distribuzione). All'interno di questa struttura è poi necessario creare sistemi d'incentivi chiari e mirati, in modo che gli obiettivi del top management vengano compresi, condivisi e opportunamente trasformativi in pratiche azioni di vendita.

## 5. Ottimizzazione dei processi del Pricing

Imprese ad alto Pricing-IQ regolano chiaramente e in modo sistematico tutte le decisioni relative ai prezzi. Definiscono flussi d'informazioni, regole decisionali e competenze. Formulano in maniera chiara gli obiettivi del Pricing e sottopongono i loro scostamenti ad un monitoraggio costante. Qualora si allontanino dal target prendono subito delle contromisure.

---

**Il Pricing è un processo continuo che deve essere continuamente ottimizzato.**

---

Ci sono tre elementi sostanziali che caratterizzano il processo del Pricing. Le componenti: metodi, modelli, regole decisionali, qualificazioni, competenze, sistemi di incentivi e timing. Gli input: questi comprendono dati obiettivi relativi al fatturato, alla clientela e alla concorrenza ma anche elementi soggettivi come stime e valutazioni del management. La strutturazione cronologica: partendo dalla strategia del Pricing si procede con un'analisi concreta delle pratiche attuali, alla ricerca di successi ed insuccessi attuali e soprattutto dei potenziali di miglioramento. Sulla base delle conoscenze acquisite vengono poi prese decisioni concrete relative al Pricing, le quali vengono implementate tramite un preciso piano di realizzazione. Solo attraverso un controllo sistematico della fase dell'implementazione ed evitando di cambiare rotta alle prime resistenze provenienti dal mercato (vengano esse da parte dei clienti o dei concorrenti) è possibile assicurarsi un miglioramento durevole degli utili.

## **La conseguenza: il Pricing deve diventare un compito del top management**

### **Il Pricing è un compito del top management**

Non esiste quasi nessun campo d'azione con implicazioni più profonde del Pricing per una compagnia assicurativa. È per questo fondamentale che nella sua gestione – oltre a buon senso ed esperienza – si faccia un uso sistematico e professionale di dati, fatti e relative analisi. Nella prassi quotidiana si lascia spesso la decisione del prezzo agli attuari. Questo è giusto nella misura in cui si tenti di stabilirne il limite minimo, in quanto la copertura dei costi per danni e amministrazione rimane la prima funzione del prezzo. Se si tratta però dell'ottimizzazione del prezzo per la massimizzazione degli utili la responsabilità diventa manageriale. Il Pricing delle assicurazioni deve allora diventare uno dei compiti fondamentali del top-management e sottostare alla sua guida e responsabilità. Chi come manager ha responsabilità dell'utile e non sfrutta al meglio il potenziale del Pricing spreca semplicemente denaro.



*Dr. Dirk Schmidt-Gallas è membro del centro di competenza "Financial Services" e responsabile dell'ufficio di Francoforte della Simon ♦ Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants s. r. l.*



*Dieter Lauszus è Partner e responsabile del centro di competenza "Financial Services" della Simon ♦ Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants s. r. l.*



*Dr. Enrico Trevisan è Senior Consultant e responsabile di Financial Services per l'ufficio di Milano di Simon ♦ Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants s. r. l.*

*Simon ♦ Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale con 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" ed "The Economist" definiscono Simon ♦ Kucher & Partners come i maggiori esperti nel Pricing a livello internazionale.*

#### **Per ulteriori informazioni:**

### **SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

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

Ufficio Milano:

Corso Vercelli, 11

I-20144 Milano

Tel.: +39 / 02 / 43001 9071

Fax: +39 / 02 / 43001 9072

E-mail: Enrico.Trevisan@simon-kucher.com

Ufficio Francoforte:

Mainzer Landstrasse 51

D - 60329 Frankfurt am Main

Tel.: +49 / 69 / 90 50 10 0

Fax: +49 / 69 / 90 50 10 649

E-mail: Dirk.Schmidt-Gallas@simon-kucher.com

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