

**Financial Services
Insurance**

Eccellenza nel Pricing attraverso organizzazioni efficienti

**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**

Ottimizzare il processo complessivo del Pricing

Nel lungo periodo solo chi crea l'organizzazione adatta ottiene il successo desiderato nell'ambito del Pricing. L'articolo mostra quello che è necessario fare a questo scopo. Gli autori danno consigli concreti sul come strutturare un'organizzazione per il Pricing e su quali compiti devono essere svolti da quali responsabili. Solo attraverso la giusta combinazione di regole, compiti e responsabilità è possibile ottenere l'eccellenza nel Pricing.

Per avere successo, il Pricing delle assicurazioni deve essere organizzato professionalmente, secondo il processo rappresentato nella figura 1. Questa mostra e sistematizza tutte le attività da svolgere nell'ambito del Pricing. Gli elementi fondamentali del processo di Pricing sono tre. In primo luogo le sue componenti: informazioni, metodi, modelli, regole di decisione, qualificazioni, competenze, incentivi e timing. Il secondo elemento è l'insieme degli input nel sistema: accanto a dati obbiettivi come quelli relativi al fatturato, ai clienti ed alla concorrenza sono presenti input soggettivi come stime e valutazioni del management. La struttura cronologica rappresenta infine il terzo elemento. Solo quando tutti questi fattori vengono strutturati in maniera sistematica si manifesta l'intera forza del Pricing.

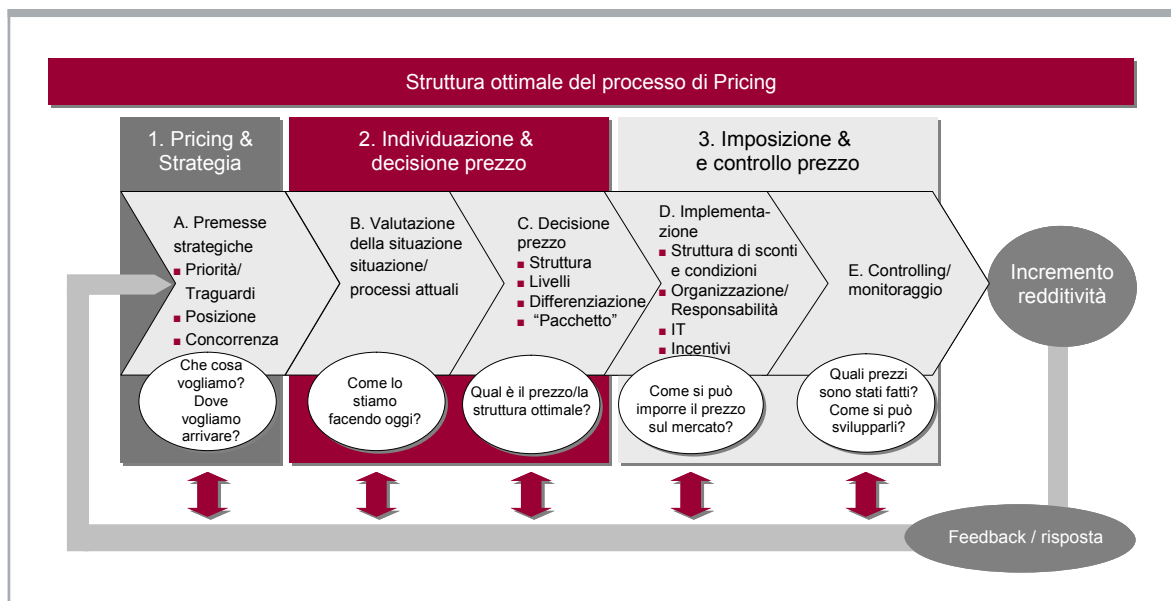


Figura 1: Il processo di Pricing professionale

La strategia determina la struttura

Per assicurare in maniera duratura l'accettazione del prezzo è necessario ancorare il Pricing a strutture organizzative chiare. Diversamente dal settore automobilistico e farmaceutico, posizione manageriale come "Head of Pricing" o "Pricing Manager" sono raramente presenti nel settore assicurativo.

Il compito fondamentale dell'organizzazione dedicata al Pricing è quello di garantire l'esecuzione sistematica e ricorrente delle attività inerenti al processo di Pricing. I settori decisionali relativi all'organizzazione del Pricing si rivolgono sia alla sua struttura che ai suoi flussi.

Il primato delle decisioni è il principio fondamentale: "*Structure follows strategy*" con queste parole lo studioso di Harvard, Alfred Chandler, riassumeva il risultato dei suoi studi empirici sul rapporto tra strategia e struttura dell'organizzazione. La sua conclusione è che la strategia dell'impresa dovrebbe determinare la scelta della forma organizzativa. In maniera analoga si deve procedere per l'organizzazione del Pricing. Le decisioni prese nell'ambito della strategia del Pricing e concretizzate nella forma di obiettivi strategici e principi di Pricing sono i presupposti fondamentali per i passi successivi nel processo di Pricing (es. valutazione della situazione, individuazione e decisione del prezzo ecc.). Esse rappresentano inoltre il quadro generale per l'ancoraggio del Pricing nell'organizzazione aziendale.

Uno studio attuale di Simon - Kucher & Partners nel settore assicurativo ha mostrato che queste regole generali non vengono per lo più seguite. Nella maggior parte delle compagnie d'assicurazione il Pricing è realizzato in maniera indipendente presso i vari reparti responsabili per i vari rami d'assicurazione. Nell'individuazione del prezzo le esigenze del mercato vengono tenute solo marginalmente in considerazione. Il rischio assicurativo è l'elemento decisivo nella determinazione del prezzo. La mancanza di una chiara collocazione del Pricing nell'organizzazione così come di una precisa definizione dei suoi processi non permette la coordinazione delle attività relative al prezzo. La conseguenza è una ridotta efficacia della strategia del Pricing.

Detto chiaramente: il Pricing oggi è considerato da molti assicuratori come un fenomeno determinato dall'interno (ov-

vero dalla struttura dei costi e dei rischi). Il risultato è il suo collocamento nell'ambito della matematica attuariale. Attività di Pricing che coinvolgono il mercato vengono svolte solo in occasioni particolari e non coordinate tra loro. Altre industrie sono molto più avanti rispetto a questo tema. Nel settore delle vernici per automobili il gruppo chimico Akzo Nobel ha per esempio un reparto dedicato al Pricing, in cui lavorano specialisti di settore. Il loro compito è un'analisi critica del Pricing ed un esame del livello di effettiva realizzazione della strategia di prezzo. Anche le aziende automobilistiche, l'industria aeronautica o gli operatori turistici hanno capito che alla lunga il tema Pricing, quando non trova una chiara collocazione nell'organizzazione, non può essere affrontato in maniera soddisfacente. Nel settore bancario la banca svizzera UBS ha per esempio introdotto la figura del Pricing Manager.

Un'organizzazione ottimale per il Pricing richiede tre cose fondamentali:

1. Un gran numero di risorse e competenze devono essere dedicate al tema Pricing. Tra queste si deve annoverare matematica, marketing, vendite, sviluppo e gestione di prodotto, ma anche controlling ed IT.
2. Per via dell'effetto diretto e consistente su ricavi e profitti, il Pricing non può che essere collocato molto vicino al top management. La necessità di raccogliere ed utilizzare nella maniera più celere ed efficace possibile diverse risorse della società d'assicurazione è un altro motivo per la sua collocazione al massimo livello.
3. Un alto grado di flessibilità delle strutture e flussi organizzativi creati, che permettano la realizzazione del Pricing per i più diversi campi d'attività (intesi come combinazioni di clienti e prodotti).

Il soddisfacimento di queste premesse è problematico. L'ampia gamma di tematiche coinvolte nel Pricing rende difficile raccogliere tutte le competenze necessarie in posizioni occupate da singole persone. Le difficoltà legate al business del ramo vita sono diverse da quelle inerenti al ramo malattia o a quelle relative al B2B. Tuttavia una concentrazione di know-how è importante per generare efficienze nei processi.

Sono tre i presupposti critici per una organizzazione del Pricing di successo

Pricing Manager e Pricing Council

Il coinvolgimento del top management è fondamentale per un'organizzazione del Pricing che sia veramente efficace. Tuttavia questa organizzazione necessita anche di un anco-raggio operativo, nel quale un manager gestisca tutti gli aspetti operazionali del Pricing.

Infine una struttura organizzativa fissa per il Pricing genera costi fissi, che devono essere affrontati durevolmente. E più è alto il grado di flessibilità richiesto da questa organizza-zione, più elevati sono di regola i costi che essa crea.

In risposta a queste difficoltà la struttura organizzativa ideale assume in molti casi la seguente configurazione: si crea la posizione di Head of Pricing ("Pricing Manager") e la si colloca nell'ambito di una diretta responsabilità del top ma-nagement. Parallelamente si crea un *Pricing Council*. Di que-sto gruppo fanno parte diversi specialisti di vari settori aziendali. Nei settori IT, marketing e controlling devono venire definite delle persone che dedichino parte del loro tempo a tematiche relative al Pricing. A questa configurazione si aggiunge in occasioni specifiche l'apporto di competenze esterne, come per esempio quelle di una società di consulenza specializza-ta nel settore.

Il responsabile del Pricing riunisce e coordina tutte le attività dell'assicuratore relative al Pricing, riporta direttamente al top management e dirige il gruppo Pricing. Nello specifico le sue attività sono le seguenti:

1. Definizione e controllo della qualità di tutti i dati ed informazioni relativi al Pricing (costi, fatturato e volumi per business nuovo e vecchio, storni ecc.) e definizione dei compiti per IT e controlling inerenti al Pricing.
2. Rilievo e regolare aggiornamento delle disponibilità al pagamento, delle elasticità di prezzo e delle strutture di mercato (in relazione ai diversi segmenti della clientela).
3. Regolare analisi delle attuali strutture e livelli di prezzo ed elaborazione di concrete misure di miglioramento.
4. Supporto durante l'introduzione di nuovi prodotti. Per via della forte connessione tra prezzo e valore del prodotto collaborazione alla concezione di nuovi prodotti.
5. Valutazione – sulla base della strategie del Pricing –

della consistenza dei prezzi tra i vari prodotti.

6. Regolare controllo della concessione di sconti da parte della forza vendita, installazione di sistemi di monitoraggio, elaborazione di misure d'azione immediate e concezione di nuove strutture di sconto.
7. Regolare raccolta di dati relativi ai risultati ottenuti dal Pricing ed analisi in funzione degli obiettivi strategici stabiliti (volumi, prezzi e ricavi).
8. Esercizio di tutte le funzioni di collegamento, coordinamento e guida del Pricing all'interno e all'esterno della società assicuratrice.

Ad intervalli regolari il Pricing Council discute sull'andamento delle attività di Pricing correnti e promuove nuove iniziative. Caso per caso il Pricing Council forma dei team di persone appartenenti a diversi reparti ed elabora – sotto la guida del Head of Pricing – la soluzione a problemi specifici. Gli specialisti del Pricing dovrebbero collocarsi nell'ambito di reparti con funzioni trasversali come IT e controlling. I diversi settori di business integrano il gruppo con le loro conoscenze specifiche. Ulteriori competenze vengono apportate da consulenti esterni specializzati. La selezione di questo supporto esterno avviene per tramite del Head of Pricing, il quale conosce al meglio le competenze dei diversi consulenti e nel tempo ha accumulato una profonda conoscenza del loro mercato.

Fondamentale per l'organizzazione del Pricing è una chiara definizione delle frequenze e delle responsabilità delle diverse attività. Il seguente esempio, rappresentato nella figura 2, chiarifica i tratti fondamentali della distribuzione degli incarichi nel caso dell'introduzione di un nuovo prodotto.

**Tenere le redini
in mano**

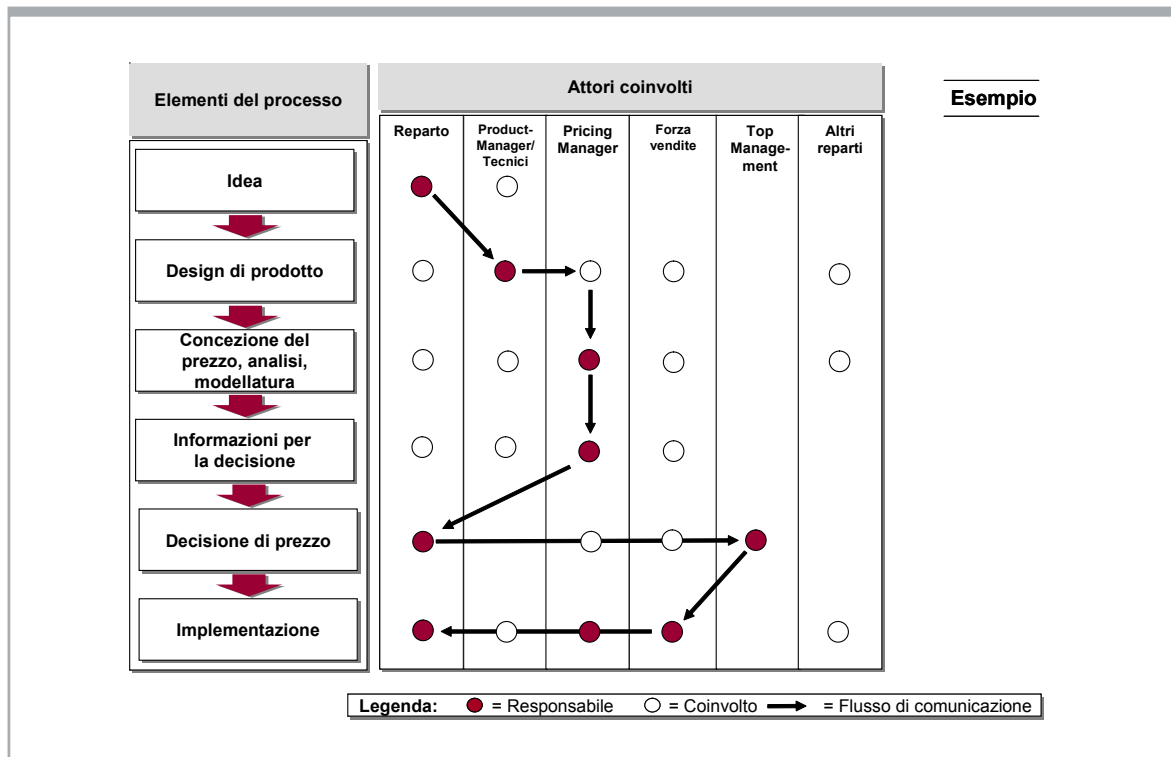


Figura 2: Distribuzione compiti per sviluppo di un nuovo prodotto



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>