

**Financial Services
Insurance**

Nuovi sistemi di sconto per maggior ricavo

Dr. Dirk Schmidt-Gallas, Dr. Enrico Trevisan, Verena Beek, Dieter Lauszus



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

"Siamo la società di consulenza preferita dall'industria assicurativa per tutte le tematiche di mercato. Siamo leader mondiali nel pricing"

Sebbene abbiano un forte impatto sui ricavi, nel settore assicurativo gli sconti sono gestiti in maniera assolutamente improduttiva. È necessario pensare a nuovi sistemi di controllo, applicare il principio del "do ut des" in modo coerente a tutti i livelli del rapporto compagnia assicurativa-cliente, definire un sistema di sconti allineato agli obiettivi aziendali.

La concessione degli sconti è un'operazione rischiosa in termini di ricavo: il fatturato delle compagnie assicurative è infatti direttamente influenzato dalla loro distribuzione. Nonostante questo, il settore continua a trascurare la definizione di un'efficace politica di riduzione dei prezzi.

Tale problematica riguarda soprattutto i rami RC auto, sinistri e infortuni. Nel mercato attuale si rileva infatti una tendenza al ribasso dei prezzi e le compagnie assicurative, per contrastare tale pressione, concedono sconti secondo criteri arbitrari. Questa politica è pericolosa e rischia di compromettere il posizionamento ed il Pricing di un intero settore. Sempre più frequenti sono le riduzioni dei premi per le polizze stipulate attraverso i canali tradizionali, i cui prezzi diventano paradossalmente inferiori a quelli dei contratti conclusi attraverso i canali diretti ed Internet.

Per contrastare le conseguenze di questo processo, le compagnie puntano sulla determinazione di un budget di sconti (o montesconti). Il principio è semplice: mettere ogni anno a disposizione della forza vendite una quota di sconti pre-definita, che ogni agente può utilizzare seguendo una politica individuale di riduzione dei prezzi. Raramente, questa libertà concessa alla forza vendite soddisfa le aspettative dei responsabili commerciali e consente di raggiungere il reale obiettivo della concessione di sconti, ovvero lo sviluppo sistematico del business. L'unico vantaggio di questo sistema è che limita l'ammontare totale degli sconti concessi, portando ad un risparmio rispetto ad una politica di riduzione dei prezzi sregolata. Il sistema presenta tuttavia una serie di problematiche discusse qui di seguito.

La concessione degli sconti è un'operazione rischiosa in termini di ricavo e per questo deve essere gestita in modo professionale.

Il budget di sconti non considera le caratteristiche e le tendenze del mercato e porta ad una riduzione dei volumi e dei ricavi.

Nella maggior parte dei casi i budget sono stabiliti sulla base di fonti informative interne e dati storici. Il punto di partenza è il montesconti dell'anno precedente, generalmente aumentato o diminuito in base ad un fattore di correzione che rispecchia gli obiettivi di volume per l'anno successivo. Spesso il target di volume non è in linea con i requisiti del mercato, perché le strategie di crescita sono formulate in modo "fantasioso" e non sulla base di un'attenta analisi della dinamica della domanda. Le conseguenze in termini di budget, sovrastimati o sottostimati, sono evidenti. Talvolta gli agenti hanno a disposizione una quota limitata di sconti e, pur impiegandoli in modo ottimale, non possono ottenere gli obiettivi di volume pianificati. In tal caso sono due le alternative possibili: concedere una quota aggiuntiva di sconti o rinunciare ai volumi programmati. Da una parte, se la compagnia decide di aumentare il montesconti, vengono compromessi i ricavi ed i profitti unitari pianificati. D'altro canto, se non vengono concesse ulteriori quote di sconto, vengono compromessi non solo i ricavi totali, ma anche la retribuzione della forza vendite – spesso collegata ai volumi – e di conseguenza il suo commitment. Qualunque sia la decisione presa sono evidenti le perdite in termini di ricavi. Nemmeno il ricorso a sconti generosi risolleverebbe la situazione. L'esperienza dimostra che gli agenti spendono completamente il budget assegnato, per dimostrarne la necessità e assicurarsi almeno la stessa quota per l'anno seguente. Così i contratti sono conclusi con uno sconto maggiore di quanto realmente necessario, con ovvie conseguenze in termini di profitto.

La ripartizione del budget tra gli agenti non è sistematica e quindi non compatibile con gli obiettivi aziendali e della forza vendita.

La determinazione dell'ammontare del budget è fatta a livello centrale, ma la distribuzione degli sconti (agli agenti e ai clienti) - la maggior parte delle volte - avviene a livello decentrato attraverso le direzioni vendite regionali. Nella prassi ci sono meccanismi di distribuzione differenziati, sia per quanto

riguarda i canali di vendita, che la concessione ai clienti. La distribuzione delle quote di sconti agli agenti si basa spesso sui volumi dei premi o sul numero di polizze concluse, invece che sulla qualità del business. Nella concessione ai clienti è l'arbitrio che fa da padrone. Intuizioni, pressione competitiva percepita e competenze nelle trattative sono gli elementi che determinano l'assegnazione di riduzioni di prezzo ai clienti. Il risultato è che spesso si assegnano gli sconti ai clienti più difficili ed insistenti, e non a quelli più profittevoli

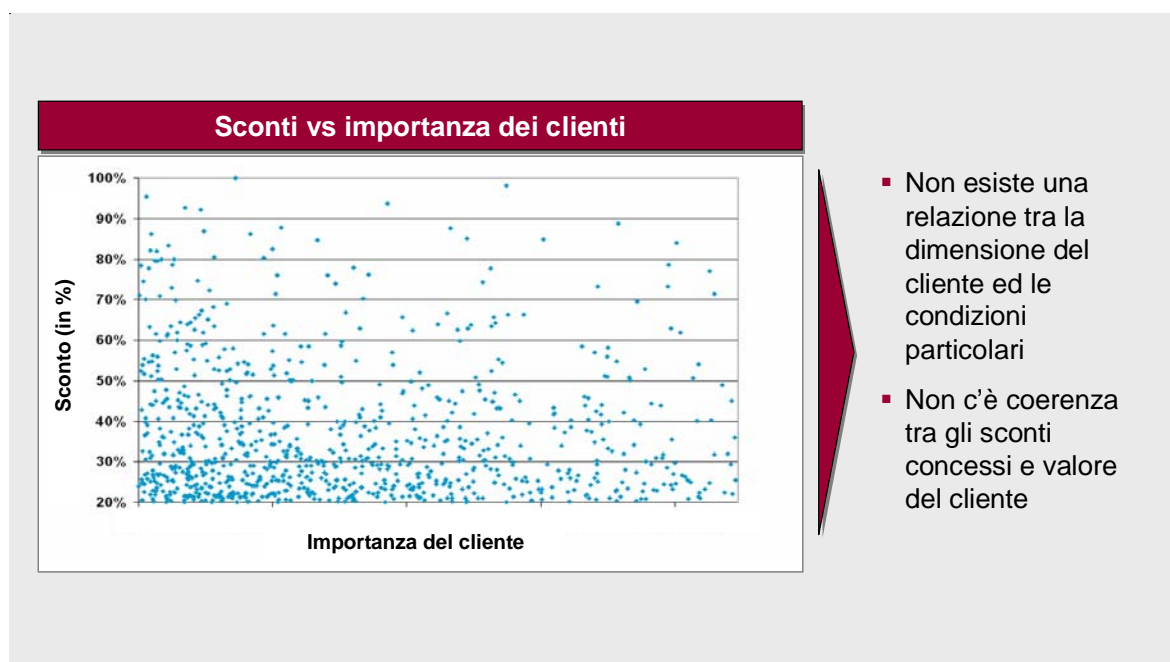


Figura 1 - Esempio di concessione degli sconti ai clienti

Attraverso queste procedure non è quindi possibile perseguire gli interessi della compagnia perché la distribuzione degli sconti agli agenti non si basa sulla qualità del loro business e sui veri driver di crescita dell'assicuratore e a sua volta la loro concessione ai clienti non corrisponde a valutazioni del valore e dell'importanza del cliente stesso.

Il management, attraverso l'assegnazione del budget di sconti, delega le proprie responsabilità in termini di volumi e ricavi alla forza vendite.

Il montesconti è la via più semplice per delegare la responsabilità dei volumi e ricavi alla forza vendite. A seconda delle circostanze, spetta ad ogni agente decidere la propria politica di sconto, ovvero in quale situazione

concederlo. È naturalmente auspicabile che il venditore utilizzi tale grado di libertà in accordo con gli obiettivi aziendali. Nell'ambito di numerosi progetti abbiamo però rilevato che la maggior parte degli agenti non è in grado di gestire tale libertà in modo corretto, ovvero di utilizzare il budget di sconti per l'ottimizzazione del business. Questo risultato è confermato dall'opinione di numerosi manager assicurativi, che constatano delle anomalie piuttosto chiare sull'effettivo impiego degli sconti: manca la sistematicità e soprattutto la capacità di valutazione dell'importanza complessiva del cliente.

Sarebbe comunque sbagliato imputare la responsabilità di queste inefficienze ai soli agenti. Il vero problema è che i manager – mentre cercano di risolvere la questione dell'adattamento del prezzo alle diverse esigenze di mercato con i montesconti – delegano una delle loro responsabilità più importanti verso il basso: l'effettiva gestione dei ricavi.

La definizione dei budget di sconti è orientata al prodotto ed al ramo, ma trascura la dimensione del cliente. E' quindi possibile solo un limitato sviluppo del business.

Nella maggior parte delle compagnie, i budget di sconti sono assegnati ai diversi rami, in relazione ai prodotti venduti. Nell'RC auto si concedono per esempio sconti elevati nella prospettiva di stringere un rapporto più saldo con il cliente. Tuttavia, non è chiaro perché il rafforzamento del rapporto complessivo con il cliente (obiettivo strategico aziendale), debba essere perseguito e sostenuto con le sole risorse dall'RC auto e non anche con quelle degli altri rami. Questo sarebbe auspicabile in un'ottica di sviluppo sistematico del business, che abbia l'intento di sfruttare il potenziale di cross selling realizzabile tra i vari rami. I budget di sconti per prodotto e ramo ignorano la dimensione "cliente", ovvero la sua posizione complessiva nei confronti della compagnia. E' necessario a tal fine che le compagnie investano nei sistemi IT, in modo da avere a disposizione informazioni trasparenti sul valore totale effettivo e potenziale del cliente. È però soprattutto necessario un cambio di paradigma a livello di coordinamento tra i vari settori che riduca l'accento degli attuali incentivi per i singoli rami ed

Lo sconto deve essere inteso a tutti i livelli come una prestazione per la quale è richiesta una controprestazione.

implementi indicatori di successo direttamente collegati al business totale realizzato con il singolo cliente.

La soluzione del problema: *Do ut des* a tutti i livelli del rapporto compagnia assicurativa – cliente.

Per ovviare ai problemi sin qui illustrati, lo sconto deve essere inteso, a tutti i livelli, come una prestazione per la quale è richiesta una controprestazione. Questo significa:

- Livello 1: concessione di sconti al cliente secondo il suo valore;
- Livello 2: assegnazione di quote di sconti agli agenti in base alla loro performance;
- Livello 3: nuova regolamentazione del rapporto tra la compagnia e gli agenti.



Figura 2 - Soluzione al problema degli sconti elevati

E' necessaria una riforma dell'attuale sistema di reporting per risolvere problemi derivanti da prodotti o tariffe errati.

Livello 1: nelle operazioni con il cliente gli sconti devono essere collegati in modo sistematico allo sviluppo di nuovo business. Lo sconto è una prestazione concessa al cliente, a cui si richiede una controprestazione, per esempio in forma di business aggiuntivo. In questo modo è possibile realizzare vantaggi di cross selling. È necessario oltrepassare la logica dell'assegnazione dell'incentivo per un particolare prodotto (da parte di un ramo) ed organizzare una politica di sconti a livello complessivo. Questo non significa privare il venditore della sua libertà di prezzo, ma incanalarla in una logica strategica complessiva.

Livello 2: i montesconto dovrebbero essere sostituiti da un sistema di sconti autoregolato. Per questa ragione, vanno evitati la pianificazione, l'assegnazione e il controllo del budget pre-definito. Questi – come abbiamo detto – presentano molti punti deboli. Nel settore sono noti sistemi come gli Earn&Spend System, che collegano l'assegnazione del montesconti al raggiungimento di particolari livelli di performance da parte dell'agente. All'interno di tali sistemi si definiscono incentivi da applicare in modo sistematico. L'idea di base è mettere a disposizione dell'agente un volume di sconti che sia direttamente correlato alla sua capacità di difendere i prezzi e mantenerli ad un livello che sia allineato agli obiettivi aziendali, naturalmente partendo da un'analisi dell'attuale situazione di mercato. Sulla base di questi meccanismi deve essere poi strutturato un relativo sistema di retribuzione della forza vendite, in modo da garantire il massimo commitment degli agenti. La definizione della performance per l'assegnazione del montesconti e la determinazione degli indicatori di prestazione per la retribuzione devono essere coordinate. Solo in questo modo è possibile garantire la coerenza del sistema di controllo della vendita ed il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Livello 3: sia i manager che la forza vendite hanno la responsabilità dei ricavi. La delega di tale la responsabilità verso il basso deve essere evitata approntando il sistema di controllo precedentemente illustrato. Assumersi la responsabilità dei ricavi, significa anche esercitare un'influenza maggiore sulla separazione organizzativa tra i vari rami e la forza vendite. Tale separazione è, per molti aspetti, insensata, ma può essere perfezionata apportando piccoli cambiamenti. È essenziale che i responsabili dei vari rami si avvicinino alla

forza vendite. L'obiettivo è perseguibile con un Management Information System basato sugli indici di riferimento più importanti, che permetta di prendere veloci contromisure agli errori di sviluppo del business. Il sistema di reporting odierno – in cui i diversi responsabili di reparto inseriscono dati *ad hoc*, cercando però di evitare eccessiva trasparenza sul loro ambito di competenza – non sono adatti ad una situazione in cui il continuo flusso di informazioni tra i vari rami e la forza vendite è l'unica strada per risolvere problemi derivanti da prodotti o tariffe errati.



Il Dr. Dirk Schmidt-Gallas è Partner di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants e Global Head Insurance.



Il Dr. Enrico Trevisan è Director di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants e Responsabile del Centro di Competenze Financial Services per l'Italia.



Verena Beek è Director Director di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants e presso il Centro di Competenze Financial Services



Dieter Lauszus è Partner di Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants e Responsabile del Centro di Competenze Financial Services.

Simon-Kucher & Partners è una società di consulenza internazionale focalizzata su strategia, marketing e pricing. Siamo presenti in Europa, Asia e Nord America con 16 uffici e 400 consulenti. La rivista *Magazin Manager* ci ha riconosciuto il primato nella consulenza di marketing e commerciale nel mondo di lingua tedesca. La *Professional Pricing Society Americana*, *Busineweek* e *l'Economist* ci hanno definito come „il maggior esperto mondiale del pricing“.

Per ulteriori informazioni:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Ufficio di Milano

Viale Brianza 20
20127 Milano
Tel.: 02-289951207
Fax: 02-289951290

E-mail:

dirk.schmidt-Gallas@simon-kucher.com
enrico.trevisan@simon-kucher.com

Internet: <http://www.simon-kucher.com>