

**Financial Services
Insurance**

Aumentare il valore aggiunto nella vendita

**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**

Aumentare il valore aggiunto nella distribuzione attraverso il Pricing

Distribuzione – trappola dei ricavi?

“L a battaglia si vince nelle vendite!” Questo detto – piuttosto comune nel mercato assicurativo – dimostra l’importanza fondamentale della forza vendite per questo settore. Ed importanti e complesse sono di conseguenza anche le decisioni da prendere, se s’intende ottimizzare la distribuzione in maniera sostanziale. Per citarne solo alcune: formulazione delle strategie di distribuzione e selezione dei relativi canali distributivi, ottimizzazione delle filiali, continua riqualificazione del personale per far fronte alla crescente complessità dei prodotti, creazione delle strutture tecniche ed organizzative per aumentare la redditività del business attuale e supportare l’acquisizione di nuovi clienti.

Però se diamo un’occhiata alla realtà delle strutture distributive non è difficile individuare i veri problemi. Il rapporto con il cliente si trasforma spesso in una vera e propria battaglia innescata dalla contemporanea necessità di soddisfare i clienti e di ottenere la massima redditività.

Il risultato? Sconfortante. Nel campo dell’assicurazione industriale – per esempio – si osserva una vera e propria selva di trattamenti individuali ed accordi eccezionali. Manca sistematicità e meritocrazia, tanto che spesso i clienti più piccoli ottengono trattamenti migliori dei key accounts.

Queste sono naturalmente situazioni ad alto rischio, perché se un key account viene a conoscenza delle eccellenti condizioni concesse ai clienti più piccoli, parti sostanziali o addirittura l’intero business con questo cliente possono saltare. Un dipendente o responsabile degli uffici acquisti che passa ad un concorrente, la fusione tra imprese che si servono dallo stesso assicuratore o più semplicemente una certa loquacità diffusa nel settore possono essere la fonte di certe informazioni riservate. E così, di colpo, lo sforzo nel tempo per far passare piccoli aumenti di prezzo viene vanificato in pochi attimi.

Non solo il rischio di perdere clienti importanti, ma anche la sicurezza di buttare via degli utili dovrebbe spingere ad una maggiore attenzione verso i prezzi e le condizioni di vendita. Per illustrare l'effetto sugli utili di sconti concessi sconsideratamente prendiamo un esempio concreto dal campo dell'assicurazione dei beni materiali.

Consideriamo una polizza che veniva offerta ad un prezzo di € 200 per contratto. Il potenziale del portfolio ammontava a 100.000 contratti. C'erano spese di distribuzione (provvigioni) del 20 %, oneri assicurativi di € 120 a contratto e spese amministrative complessive di € 3,2 milioni. In questa costellazione risultava un combined ratio pari a 97,5. Una parte del servizio vendite utilizzava ampiamente il suo margine di manovra sul prezzo e concedeva sconti notevoli al fine di assicurarsi il maggior numero possibile di contratti.


Status quo	1 Effetto: prezzo - 5%	2 Volume aggiunto necessario
Numero contratti: 100.000	Numero contratti: 100.000	Numero contratti: 125.000 
Prezzo/contratto: 200	Prezzo/contratto: 190	Prezzo/contratto: 190
Fatturato: 20.000.000	Fatturato: 19.000.000	Fatturato: 23.750.000
Spese di distribuzione: (provvigioni ecc.) 4.000.000	Spese di distribuzione: (provvigioni ecc.) 3.800.000	Spese di distribuzione: (provvigioni ecc.) 4.750.000
Oneri assicurativi: (danni) 12.000.000	Oneri assicurativi: (danni) 12.000.000	Oneri assicurativi: (danni) 15.000.000
Spese amministrative: 3.500.000	Spese amministrative: 3.500.000	Spese amministrative: 3.500.000
Utile: 500.000	Utile: -300.000	Utile: 500.000
Combined ratio: 97,5	Combined ratio: 101,6	Combined ratio: 97,9

Figura 1: Gli sconti concessi dal servizio esterno compromettono il profitto

La figura 1 dimostra le conseguenze di uno sconto del 5% a livello di fatturato, costi variabili e profitto. Con una riduzione del prezzo di questa entità il combined ratio peggiora notevolmente e supera la soglia del 100%: 101,6. Detto in altri termini: l'assicuratore perde denaro. Per bilanciare questa perdita sarebbe necessaria una crescita del volume del 25%. In realtà non è quasi mai possibile raggiungere un tale incremento del fatturato, perché questo comporterebbe una relazione di 1 a 5 tra la riduzione del prezzo e la risultante crescita della domanda. A rendere ancora più dif-

ficile la situazione subentra poi anche la concorrenza, che, con un eventuale adeguamento del prezzo, cancella anche la crescita della domanda.

“Permettere alla forza vendite di stabilire i prezzi è un po’ come assumere una volpe per fare la guardia al pollaio”. Proprio così. La maggior parte delle compagnie assicuratrici trascura il significato fondamentale delle strutture distributive per la realizzazione degli utili. Con l’autorizzazione a concedere sconti di dimensioni consistenti, gli assicuratori consegnano agli agenti di vendita una leva decisiva nella determinazione del profitto, una leva che non lascerebbero a nessun altro membro della loro azienda.

Come sfruttare il potenziale di rendita della forza vendite.

Iresponsabili della distribuzione attribuiscono la colpa dei continui sconti principalmente alla pressione della concorrenza. Concorrenti spietati cercano di eliminare l’avversario con prezzi sempre più vantaggiosi per i clienti, i quali a loro volta sfruttano consapevolmente la situazione. Questa spiegazione è senz’altro valida, contiene però solo una parte della verità. Certo la pressione della concorrenza gioca un ruolo importante nella capacità di effettuare transazioni a prezzi vantaggiosi per l’impresa. Il progressivo allinearsi dei prodotti e servizi rende sempre più difficile orientare le trattative di vendita verso le caratteristiche del prodotto o del produttore, eliminando così un po’ d’attenzione e pressione dal fattore prezzo. Non c’è allora da meravigliarsi se la forza vendite – messa alle strette da una difficile situazione di mercato – utilizzi tutti gli strumenti di manovra a sua disposizione. Il problema consiste però proprio nel fatto che a questa libertà non corrispondono regole precise, che si basino su strutture di prezzo e condizioni di vendita chiare, consistenti e generali. Un problema tipico nella trattativa è quello della sua unicità. Ogni venditore tende a percepire come unica ogni transazione in cui si trova coinvolto. Per questa unicità è disposto a sacrificare molto, soprattutto in termini di guadagno. In realtà però ogni trattativa è inserita in un contesto aziendale più ampio, in cui probabilmente quel singolo successo, a condizioni così svantaggiose, non è poi così importante. Ogni trattativa inoltre – per quanto

**3 pacchetti di
provvedimenti per
aumentare il ricavo**

peculiare – ha sempre dei tratti comuni ad altre transazioni e rappresenta un precedente per quelle future. In questo senso perde ulteriormente il suo carattere d'unicità e isolatezza.

Un'altra difficoltà ricorrente incontrata dalla forza di vendita è la conoscenza approfondita dei veri vantaggi competitivi dei prodotti venduti. Generalmente si può osservare che con il crescere del portfolio prodotti scende la conoscenza dei loro singoli attributi. In questi casi ci si trova quasi costretti a vendere attraverso il prezzo.

Infine, anche se amati ed apprezzati, i diversi sistemi di incentivi presenti nella distribuzione si rivelano spesso un'arma debole. Perché spesso, anche nel caso in cui le provvigioni si basino sugli utili, rimane meglio vendere a condizioni sfavorevoli piuttosto che rinunciare del tutto ad una vendita.

Cosa fare? Ci sono tre pacchetti di provvedimenti da avviare per aumentare il contributo al profitto apportato dalla rete di vendita. Le compagnie d'assicurazione devono mettere a sua disposizione strumenti più efficaci, modificarne ed in parte ampliarne diritti e doveri, guidarla in maniera più chiara.

1. Rafforzare la distribuzione

I margini di sconto del servizio vendite devono essere inquadrati nell'ambito di un processo e di una struttura di Pricing atta a raggiungere gli obiettivi di fatturato e profitto dell'impresa. Per garantire il maggior numero possibile d'acquisti la struttura ed il processo di Pricing devono concordare con la disponibilità e la modalità di spesa dei diversi clienti. Se la disponibilità a spendere dei clienti è inferiore alla struttura di prezzo ("troppo caro"), ne risultano trattative di prezzo individuali. In questo caso, tanto più ampi sono gli aggiustamenti di prezzo necessari, quanto più estesi risultano i margini di trattativa richiesti dalla forza vendite. È evidente che stabilire a priori e in modo accurato il prezzo giusto rende l'operazione di vendita più semplice. Lo stabilire professionalmente il prezzo di una polizza aiuta a ridurre i singoli problemi nella fase di vendita. Perché la concessio-

**Un pricing
professionista rafforza
la distribuzione**

ne di sconti serve prima di tutto a colmare il divario tra le aspettative di ricavo dell'impresa e la reale disponibilità a spendere del cliente. Un'analisi insufficiente della propensione alla spesa fatta a priori rende necessario un adattamento del prezzo a posteriori. Per evitare questo inconveniente è opportuno studiare la propensione fin dall'inizio, con l'aiuto di metodi professionali di Value-Pricing. Value-Pricing significa formare il prezzo attraverso l'integrazioni di diversi elementi di calcolo, come per esempio la struttura dei costi, i vantaggi percepiti dal cliente e lo scenario competitivo. Attraverso un Value-Pricing utilizzato competently si riduce il conflitto potenziale insito nella necessità di trovare prezzi diversi per trattative diverse. In questo modo si riduce la perdita d'efficienza derivante dalla diversità delle aspettative di prezzo tra la compagnia assicurativa e la clientela. Lo sforzo di avvicinamento affrontato dal venditore attraverso lo sconto si riduce notevolmente. Il reclamo degli agenti di dover vendere il prodotto sia al cliente che alla propria impresa perde grazie al Value-Pricing gran parte del suo fondamento.

Il Value-Pricing minimizza inoltre la probabilità che dal gran numero di sconto concessi *ad hoc* si stabilisca un prezzo medio troppo basso, perdendo così in termini di fatturato e profitto. Questo può accadere perché:

1. Il venditore è generalmente più sensibile al prezzo dei suoi clienti.
2. La forza della concorrenza viene sopravvalutata.
3. La possibilità di influenzare la concorrenza attraverso segnali di prezzo viene trascurata.
4. Il valore percepito dei propri prodotti viene sottovalutato.
5. L'utilità per la clientela della propria consulenza e del proprio servizio viene minimizzato o addirittura ignorato.

Prezzi troppo bassi non solo riducono il fatturato ed il profitto dell'impresa, ma anche il potenziale di guadagno del personale di vendita di maggior talento. Se nel mercato, a forza di concedere sconti troppo elevati nelle singole trattative, si stabilisce un prezzo non adeguato, non sarà più possibile per il personale qualificato invertire la tendenza. La necessità dello sconto apre insomma la voragine dello sconto, una voragine che nemmeno i venditori più bravi sono in

Trarre il miglior vantaggio possibile dalla disponibilità a spendere dei clienti

grado di chiudere individualmente.

Il prezzo non può essere solo la somma degli oneri assicurativi e delle spese amministrative, a cui si aggiunge il ricarico necessario a raggiungere il profitto desiderato. Questo modo di operare – molto comune nel settore assicurativo – non tiene affatto conto delle vere esigenze dei clienti e della loro disponibilità di spesa. Questa disponibilità dipende da altri fattori, come la copertura dei rischi, l'apprezzamento della possibilità di confronto e consiglio con un esperto della materia assicurativa, la predilezione per una determinata compagnia d'assicurazioni piuttosto di un'altra (vantaggio competitivo del marchio).

**Il Value-Pricing
combina la prospettiva
interna con quella
esterna, ovvero i costi
per l'assicuratore con
il valore dato al cliente**

Partendo da questa considerazione, la finalità di una compagnia assicurativa deve essere quella di trarre il maggior profitto possibile, data una certa propensione alla spesa dei propri clienti attuali e potenziali. Per questo, nello stabilire i prezzi, non è sufficiente procedere basandosi unicamente su una prospettiva interna che si rifà a costi o ricavi desiderati. In questo modo si corre infatti il rischio di non sfruttare al meglio le potenzialità di profitto – nel caso si stabilisca un prezzo troppo basso – o addirittura di perdere la propria capacità di sopravvivenza nel mercato – nel caso si stabilisca un prezzo troppo alto.

Il Value-Pricing combina la prospettiva interna con quella esterna. In quest'ottica i costi servono soltanto a stabilire il limite inferiore del prezzo. Per poter identificare e sfruttare la disponibilità a spendere addizionale è necessaria un'analisi attenta di ogni singolo prodotto assicurativo. Qui è importante rispondere a domande come: quali parametri creano valore per il cliente, a quali parametri si può rinunciare? Quali nuovi parametri sono identificabili, qual è il loro potenziale sul mercato? Quanto è disposto a pagare il cliente per quei parametri o per la loro combinazione? Cosa sta facendo la concorrenza?

Il Value-Pricing permette di allineare consistentemente e precisamente la polizza e il relativo premio alle preferenze del cliente. Un presupposto importante per raggiungere questo scopo è la conoscenza dell'elasticità di prezzo, ovvero del rapporto tra la variazione del prezzo e la risultante variazione della quantità. Le compagnie d'assicurazione di-

Conoscere il rapporto tra prezzo e quantità

spongono solo raramente di questo tipo d'informazioni, e quando queste sono disponibili, in genere si basano su dati passati generati dall'analisi delle proprie transazioni. Come si può colmare questo gap di informazione?

Per calcolare i rapporti funzionali tra prezzi e quantità è possibile ottenere ottimi risultati tramite il procedimento statistico del *Conjoint Measurement*. Nell'ambito di un'analisi empirica chiedere ai potenziali acquirenti il prezzo che sarebbero disposti a pagare per determinati prodotti non porta generalmente ai risultati molto attendibili. Il motivo è semplice: le persone interrogate danno risposte vaghe o fuorvianti nella speranza di trarne vantaggio. Come tecnica d'intervista indiretta il *Conjoint Measurement* evita quest'inconveniente. Offrendo all'intervistato alternative realistiche di prodotti assicurativi la *Conjoint* simula una situazione concreta d'acquisto. Gli interrogati vengono "costretti" a decidere tramite la costruzione di situazioni trade-off. Le caratteristiche del prodotto assicurativo vengono variate sistematicamente, con lo scopo di poter stabilire le preferenze individuali per le diverse combinazioni di prezzo/caratteristiche del prodotto. Addizionalmente si possono analizzare le risposte a domande più concrete come "quanto è disposto a pagare per un servizio supplementare?" o "che valore ha il nome di una certa assicurazione in confronto alla concorrenza?".

Attraverso la combinazione di questi diversi tipi d'informazioni si possono ottenere risultati molto affidabili.

Una volta ottenuta un'idea precisa sull'elasticità del prezzo è possibile rispondere a domande decisive quali: dispone il prodotto assicurativo, dal punto di vista dei clienti, di un margine d'aumento del prezzo? Oppure il livello di prezzo attuale è troppo elevato? Nel primo caso la compagnia d'assicurazione perde ricavi, perché la disponibilità alla spesa degli attuali e potenziali clienti giustificerebbe un prezzo più alto. Nel secondo caso la propensione alla spesa è già molto inferiore al livello di prezzo attuale ed esiste quindi il rischio di venir scalzati dal mercato.

2. Richiamare la forza vendite al dovere

Il margine di sconto deve essere il più piccolo possibile, ma deve rispondere alle esigenze di mercato

Un Value-Pricing professionale è il presupposto irrinunciabile per minimizzare gli accordi individuali straordinari e gli sconti eccessivi. Tuttavia, anche in presenza di processi di formazioni del prezzo sistematici non si può e non si deve rinunciare completamente a reagire a situazioni particolari. Per i venditori è importante avere margini di manovra che gli permettano di adattarsi in maniera ottimale alle diverse situazioni. La difficoltà a questo proposito consiste nello stabilire quando e come gli agenti devono disporre di questa libertà. Com'è ben noto, lasciare la determinazione del livello di prezzo nelle mani della forza vendite comporta sia vantaggi che svantaggi. La tabella qui di seguito elenca alcuni dei classici argomenti a favore e contro questa possibilità.

Il margine di sconto al servizio vendite	
Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none">▪ Lavorare più autonomamente è motivante▪ Solo nell'ambito di una trattativa concreta è possibile valutare la reale disponibilità a spendere del cliente▪ Un margine ampio significa un flessibilità consistente: in molte trattative non è necessario ottenere l'autorizzazione dalla sede centrale	<ul style="list-style-type: none">▪ Concessione di sconti eccessivi pur di ottenere un contratto ("play it save")▪ Stress psicologico (paura e necessità di trattare sul prezzo)▪ La competenza di prezzo del venditore aumenta la pressione a trattare dell'addetto dell'ufficio acquisti.▪ La compagnia d'assicurazione non riesce a valutare il significato strategico dell'aggiustamento del prezzo relativo al business complessivo

Figura 2: Il margine di sconto al servizio vendite – vantaggi e svantaggi

Per ottimizzare i margini di manovra sul prezzo è necessario prendere tre tipi di decisione: quanto ampio deve essere il margine, chi ha la competenza relativa alla sua applicazione, come si può sistematizzarne l'utilizzo.

I prezzi calcolati tramite il Value-Pricing sono vincolanti per la distribuzione. Partendo da questi si stabilisce il margine di sconto. In generale, i margini di sconto dei contratti con i clienti finali (B2C) dovrebbero essere minori rispetto a quelli applicabili nei contratti d'assicurazione industriale (B2B). Ciò

non si spiega solo con la mole dei contratti B2C che rende praticamente impossibile controllare e gestire un numero elevato di accordi particolari, ma anche con l'entità del business nel B2B e quindi con la relativa efficienza dell'utilizzo della forza vendita in questo tipo di business. Un'assicurazione industriale con volumi di premio molto elevati giustifica sicuramente un trattamento straordinario, un'assicurazione viaggio no. I clienti industriali inoltre si comportano molto professionale nell'ambito dell'acquisto delle loro polizze assicurative, nel senso che confrontano le varie offerte e non di rado costringono gli offerenti a rendere le polizze trasparenti e paragonabili tra loro.

Delegare decisioni di prezzo gradualmente a seconda della competenza

Il delegare la competenza delle decisioni di prezzo è strettamente correlata all'ampiezza del margine di manovra su di esso. Non si dovrebbe mai lasciare che il prezzo sia deciso da un'unica persona, per esempio dell'agente che si trova in prima linea nel fronte della trattativa.

È molto meglio introdurre crescenti gradi di competenza. Se l'agente raggiunge il limite del suo margine di prezzo, deve chiedere l'autorizzazione per ulteriori sconti al suo capo. A seconda delle diverse situazione, tre fino a quattro gradi di competenza hanno dato buoni risultati. Per certi tipi d'assicurazioni può essere addirittura necessario coinvolgere la direzione generale, almeno nella persona del responsabile delle vendite.

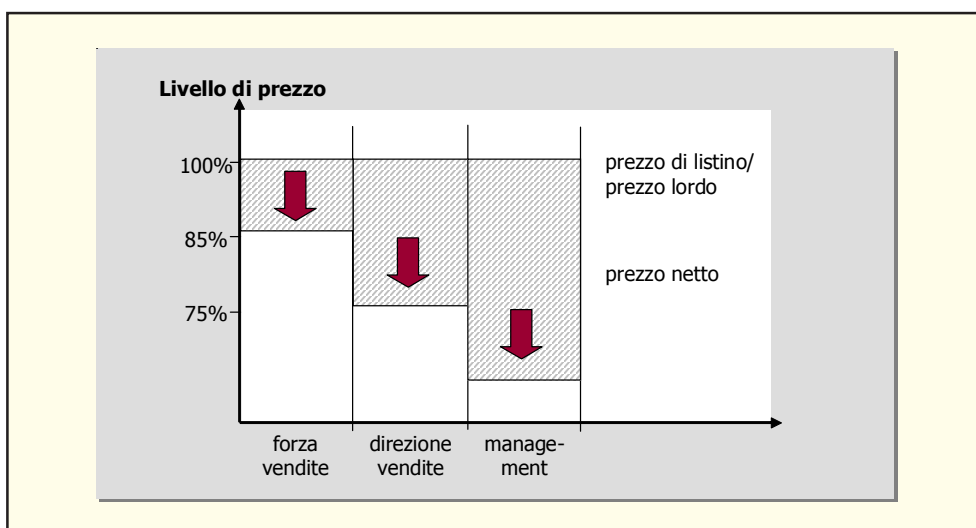


Figura 3: Gradi di competenza ben definiti per la concessione di sconti

Infine si devono sistemizzare anche i trattamenti straordinari. Spesso è possibile osservare grandi differenze da un agente all'altro nel concedere sconti. Sistemizzando i criteri per la concessione di sconti è spesso possibile raggiungere un calo notevole nella concessione degli stessi. Per esempio, l'ampiezza del margine di sconto può essere legata all'importanza del cliente. Così, un cliente con cui si fanno molti affari non riceve necessariamente uno sconto più consistente rispetto ad un cliente più piccolo. In caso di necessità però, il servizio vendite dispone di un margine di manovra più ampio

3. Guidare la distribuzione

“W What gets rewarded, gets done”. Questo non è sicuramente un fatto nuovo, però sempre molto attuale. Non basta l'incoraggiamento continuo da parte del management a rendere un sistema di prezzi basato sul Value-Pricing realtà quotidiana. È necessario anche un sistema di remunerazione della forza vendita che sappia creare gli incentivi giusti. Un sistema che – basato sul collegamento diretto tra la difesa dei prezzi e la corrispondenza di provvigioni – riesca a combinare efficacemente l'utilizzo della discrezionalità (in ogni caso sistematizzata e limitata) con il conseguimento di profitti.

Gli attuali sistemi di remunerazione degli agenti assicurativi si basano spesso sulla provvigione sul fatturato. Questo sistema ha due conseguenze negative:

Legare la remunerazione della forza vendite alla capacità di vendere a prezzi vantaggiosi anche per la compagnia assicurativa

1. Ogni contratto perduto si trasforma per l'agente in una perdita monetaria. Di converso, anche se contratti a determinate condizioni rappresentano una perdita per l'impresa assicurativa, l'agente continua a guadagnare. Osserviamo nuovamente l'esempio rappresentato nella figura 1 dell'inizio. Dopo aver concesso uno sconto del 5%, il servizio vendite realizza complessivamente una provvigione sul fatturato pari a € 3,8 milioni, benché l'assicuratore con questo livello di sconto sia in perdita. Nel caso in cui la concorrenza risponda a sua volta con sconti dello stesso livello, si innesca nel mercato un effetto a catena che genera un generale abbassamento del livello dei prezzi. Se poi la concorrenza utilizza un sistema di provvigioni, la caduta del prezzo viene acce-

Un sistema di incentivi che metta in sintonia gli obiettivi dell'assicuratore con quelli dei suoi agenti.

lerata ancora di più. La caduta dei prezzi e dei profitti è allora – per così dire – fatta in casa.

2. Un modello che si basi su di un Bonus pagabile in caso di raggiungimento di un certo fatturato-target è altrettanto problematico. In un modello di questo tipo l'agente, quando si trova vicino al raggiungimento del target prefissato, ha un certo incentivo a forzare la vendita attraverso condizioni molto vantaggiose. In questa situazione l'agente è tentato ad offrire al cliente un prezzo molto vantaggioso, naturalmente entro il limite del margine di sconto in suo potere, con cui è relativamente sicuro di vendere. Ne segue la tendenza a fare offerte che vanno al di sotto della disponibilità a spendere del cliente generata dal valore del prodotto, offerte quindi orientate a ottimizzare il vantaggio personale, e non quello dell'impresa.

Per creare lo stimolo a resistere alla pressione del cliente e della concorrenza verso un ribasso dei prezzi è necessario integrare nel sistema d'incentivi una componente variabile che dipenda dai profitti. Questa componente rende la forza vendite sensibile all'effetto degli sconti sugli utili. Infatti, l'agente deve ponderare tra una provvigione sul fatturato ed una provvigione sul profitto. Concedendo sconti alti può eventualmente crescere la provvigione complessiva sul fatturato, perde però in termini di provvigione sul guadagno. Sulla base di questo trade-off è possibile sviluppare un sistema di incentivi che:

- offra stimoli concreti alla vendita
- crei sinergie tra gli obiettivi della compagnia d'assicurazione e quelli delle vendite
- sia strutturato in modo semplice e chiaro

Il premio per la difesa del prezzo emerge dalla relazione tra il prezzo-target per un prodotto assicurativo che è adeguato al mercato ed il prezzo medio che l'agente ha realizzato in realtà. Se l'agente raggiunge un prezzo medio più alto ottiene un'ulteriore provvigione. Al contrario, la provvigione sul fatturato si riduce se i prezzi medi realizzati rimangono inferiori ai prezzi-target.

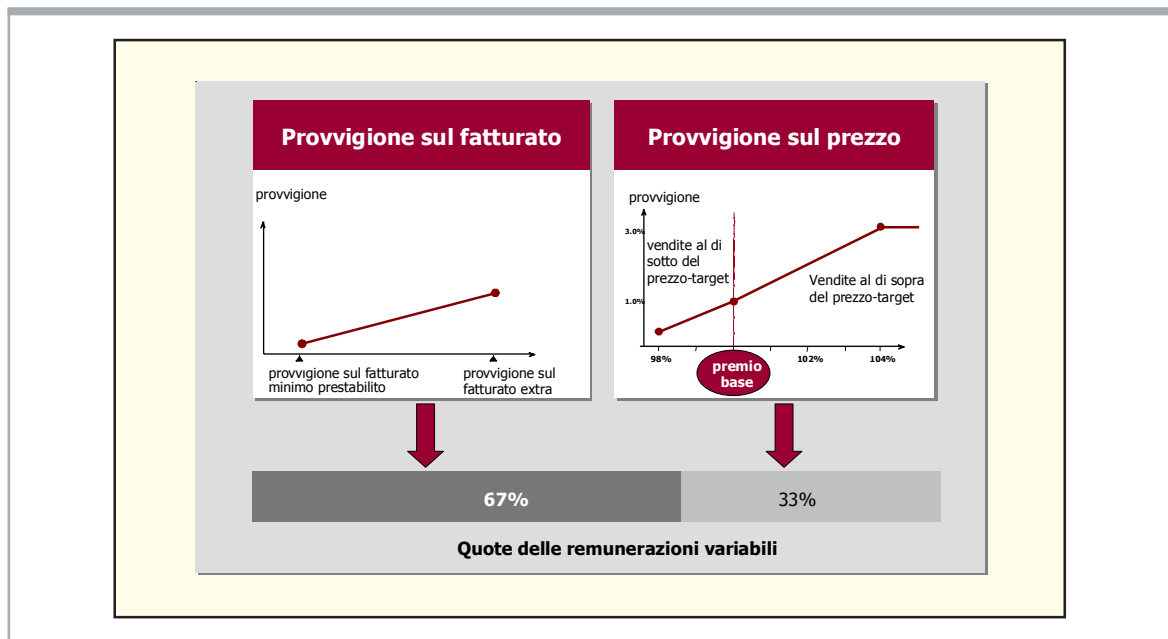


Figura 4: Integrazione della provvigione basata su fatturato e prezzo

Riassunto:

Non si deve sottovalutare il significato della distribuzione per i profitti delle società d'assicurazione. Se il servizio vendite concede sconti eccessivi, si brucia molto velocemente il profitto. Grazie alla forza vendite si può incrementare notevolmente la redditività dell'impresa se si riescono a stabilire, attraverso un Value-Pricing professionale, dei prezzi che tengano conto della reale propensione alla spesa dei (potenziali) clienti. Certo deve rimanere possibile scontare questi prezzi, però solo in casi eccezionali e secondo regole precise prestabilite. Agendo in tal modo si riesce a bilanciare tra prezzi alti e flessibilità nei casi singoli. È questo il presupposto per raggiungere profitti maggiori.

10 passi verso un sistema di remunerazione più efficace

- 1. Determinare gli obiettivi più importanti dell'impresa.**
- 2. Identificare i fattori di successo essenziali al raggiungimento di tali obiettivi.**
- 3. Stabilire prezzi adeguati al mercato tramite il Value-Pricing.**
- 4. Analizzare se le attività del servizio vendite contribuiscono al successo dell'impresa ed in particolare in quale modo questo successo dipende dagli sforzi o dalle competenze dei venditori.**
- 5. Formare un pool delle possibili componenti di remunerazione che si basino su criteri di remunerazione relativamente obiettivi e che siano calcolabili con metodi semplici.**
- 6. Analizzare qual è la preferenza individuale dei venditori per i vari componenti di remunerazione (metodo d'analisi: ad esempio il Conjoint-Measurement).**
- 7. Determinare la miscela ottimale delle componenti variabili in relazione all'effetto sulla motivazione dei venditori ed in relazione all'effetto sugli obiettivi della compagnia assicurativa.**
- 8. Stabilire una quota variabile della remunerazione complessiva che abbia un effetto sufficiente sulla motivazione.**
- 9. Costruire un sistema di remunerazione per le vendite che renda possibile un certo grado di autocontrollo da parte dei venditori e contemporaneamente permetta la gestione e guida della realizzazione delle prestazioni.**
- 10. Formazione dei venditori sul nuovo sistema di remunerazione.**



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>