

**Financial Services
Insurance**

Profitto o volume: Come superare il trade-off

**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**

I ricavi sono scarsi

I *combined ratios* estremamente deludenti degli ultimi anni nel settore assicurativo hanno portato a misure massicce – e da tempo dovute – per ridurre i costi. Tra queste spiccano la selezione dei rischi, la riduzione del personale e la chiusura di filiali. Benché queste misure comincino lentamente a scaturire effetti positivi, i problemi degli assicuratori europei non sembrano essere superati completamente. Nel confronto internazionale la loro situazione rimane difficile. Ed il motivo fondamentale è chiaro: la crescita dei profitti è troppo lenta. Uno studio attuale della banca svizzera CSFB sulla situazione dei più grandi assicuratori quotati in borsa a livello mondiale presenta un quadro deludente: nessuno degli assicuratori del vecchio continente si colloca tra i primi venti nella classifica internazionale della rendita d'impresa.

Una cosa sembra chiara: continuare a concentrarsi sulla riduzione dei costi ai fini di aumentare i profitti non sembra essere la mossa vincente. È necessario trovare soluzioni alternative che non si basino unicamente su misure di risparmio all'interno dell'impresa, ma cerchino anche di sfruttare il potenziale di mercato. Qui le compagnie d'assicurazione hanno due leve fondamentali a disposizione: il volume dei contratti ed il prezzo.

Non si possono ottimizzare queste due misure indipendentemente l'una dall'altra in quanto tra le due esistono nessi causali forti. In linea di principio l'elemento di maggior impatto per aumentare i profitti è il prezzo. Variando e aggustando solo i prezzi si può, però, venire a creare una situazione critica. L'aumento dei prezzi può per esempio provocare una crescita dei ricavi, cui si accompagna tuttavia una diminuzione del volume, magari con perdite di quote di mercato indesiderate. Al contrario, spesso ad un incremento del volume si accompagna una perdita di redditività dovuta alla diminuzione del ricavo per singolo contratto. Per uscire da questo dilemma – ovvero per ottenere volumi ottimali con redditività ottimali – è necessario studiare in maniera approfondita la struttura delle preferenze dei clienti. Solo in questo modo è possibile costruire e prezzare i

prodotti al meglio, riducendo così al massimo il trade-off tra quantità e prezzo.

Il Pricing: la leva numero uno per la crescita dei ricavi

A traverso una breve analisi del business assicurativo per l'individuazione delle fonti di crescita dei profitti si giunge ad una conclusione piuttosto banale, ma per questo non meno valida. Ci sono solo tre leve per incrementare il profitto:

- aumento della quantità venduta/dei contratti
- riduzione dei costi (oneri, distribuzione, amministrazione)
- aumento del livello di prezzo

Tra queste leve la più efficace è senza dubbio il prezzo. Il seguente esempio ne spiega il motivo:

Consideriamo un prodotto assicurativo che viene attualmente offerto ad un prezzo di 200 € per contratto. L'assicurazione dispone di un portafoglio di 100.000 contratti. Per quanto riguarda la struttura dei costi supponiamo spese di distribu-

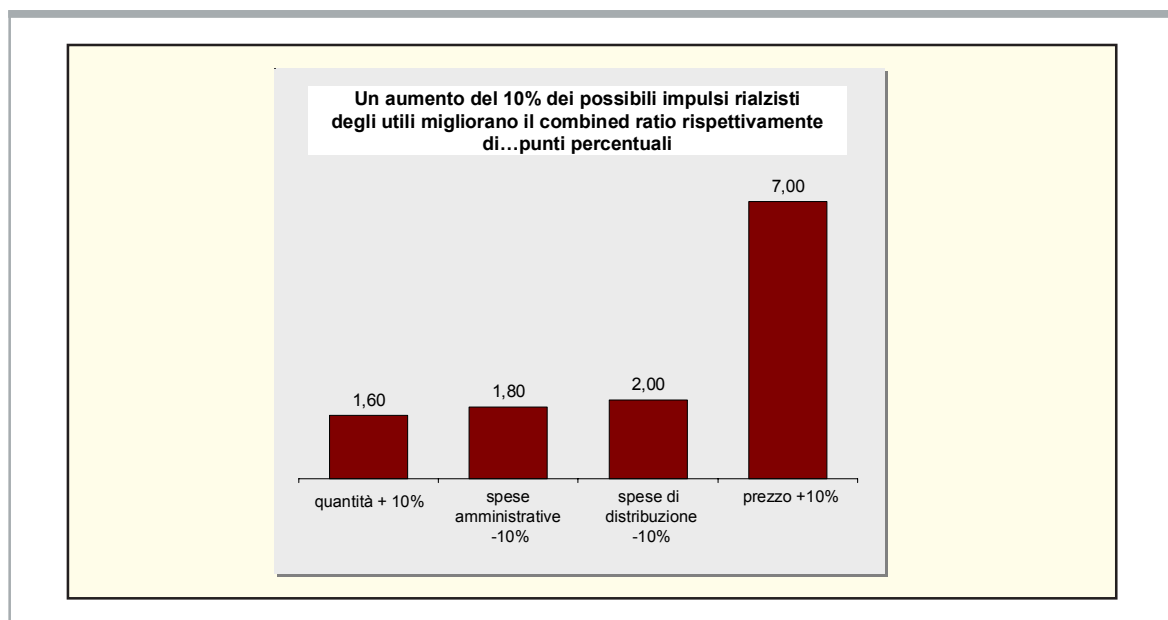


Figura 1: Un miglioramento significativo del combined ratio attraverso il Pricing

Solo aggiustamenti di prezzo migliorano il combined ratio in modo significativo

zione del 20%, oneri assicurativi di 120 € a contratto e spese amministrative per 3,5 milioni di euro. Ne risulta un combined ratio di 97,5.

Consideriamo ora i risultati derivanti dai rispettivi miglioramenti del 10% delle tre leve del profitto, assumendo di volta in volta che le altre due leve rimangano costanti.

Con un ribasso delle spese del 10% o con un rialzo della quantità venduta del 10%, il *combined ratio* migliora ugualmente solo di due punti percentuali. Invece, per quanto riguarda il prezzo, la situazione è completamente diversa. Se si riuscisse ad aumentare i premi di circa il 10% il *combined ratio* migliorerebbe di sette punti. Nessun altro strumento manageriale è in grado di aumentare il profitto in modo così significativo. La prassi degli assicuratori è però in netto contrasto con tutto ciò.

Il Pricing viene troppo spesso trascurato. La base decisionale è piena di gap, le competenze non risultano chiare e non si controlla il raggiungimento dei prezzi-target. Molto spesso insomma il Pricing è piuttosto un prodotto casuale che il risultato di un procedimento metodico. Questo è il vero problema dei profitti, e non i mercati deboli cui tanto spesso si è fatto appello per spiegare e giustificare prestazioni piuttosto deludenti.

Tuttavia non c'è nessuna soluzione garantita nel Pricing. Gli affari assicurativi sono complessi, le strategie variano ed i bisogni dei clienti sono altamente eterogenei. Per sviluppare completamente la redditività del Pricing ci vuole una gestione professionale della triade prodotto - prezzo - distribuzione. Riguardo a questo, il metodo del Value-Pricing offre un modo intelligente di procedere che risponde alle esigenze del mercato.

Value-Pricing

Il prezzo non è solo la somma degli oneri assicurativi e delle spese amministrative, cui si aggiunge un rialzo corrispondente al ricavo desiderato. Questo modo di operare è molto comune nel settore assicurativo ed ha una sua logica nella facilità di attuazione. Il problema è che non tiene affat-

to conto delle esigenze dei clienti e della loro disponibilità a spendere, sprecando così interessanti margini di manovra.

E del resto, pensandoci bene, ai clienti non interessa il punto di vista interno della compagnia di assicurazione riguardo la formazione del prezzo. La loro disponibilità a spendere dipende da fattori ben diversi, come per esempio qualità e quantità della copertura dei rischi, valutazione delle prestazioni di consulenza ed altri servizi offerti, predilezione per una determinata compagnia piuttosto che un'altra (vantaggio competitivo dovuto al valore intrinseco del marchio).

La finalità della compagnia d'assicurazione deve essere quella di trarre il maggior profitto possibile dalla disponibilità a spendere dei clienti. Naturalmente tenendo conto della propria struttura dei costi e quindi dei limiti strutturali derivanti dalla propria organizzazione e dal mercato in cui ci si trova ad agire.

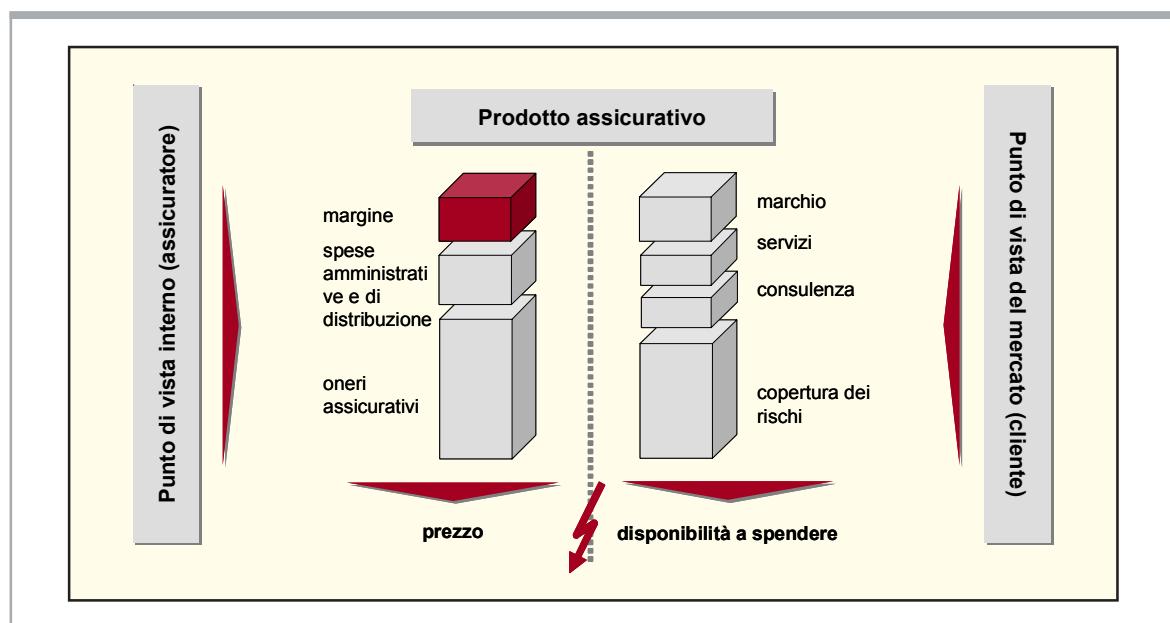


Figura 2: Punto di vista interno e punto di vista esterno sul Pricing

Il Value-Pricing combina il punto di vista interno con quello esterno. In quest'ottica i costi mantengono certamente un ruolo fondamentale che consiste nello stabilire il limite inferiore del prezzo. Per poter identificare e sfruttare la disponibilità a spendere aggiuntiva è necessario però uno sforzo aggiuntivo, ovvero un'analisi dettagliata dei vari prodotti assicurativi al fine di identificare il loro "valore percepito".

**È importante
conoscere il rapporto
tra prezzo e quantità**

Per questo motivo è fondamentale nell'analisi del Pricing mettersi nella condizione per poter rispondere a domande come: quali parametri creano valore per il cliente, a quali parametri si può rinunciare? Quali parametri innovativi sono stati osservati recentemente, qual è la loro potenzialità di mercato? Quanto è disposto a pagare il cliente per l'acquisto di prodotti con questi parametri? Quali combinazioni di questi parametri creano maggior valore? Per quale tipo di clienti? Come si sta muovendo la concorrenza? Come struttura i suoi prodotti? Come posiziona e come prezza? Quali azioni ci possiamo attendere nel prossimo futuro? E quali reazioni alle nostre iniziative?

Il Value-Pricing offre un orientamento diretto della polizza e del premio verso il vantaggio per il cliente. Le implicazioni sono profonde: qui prodotti che creano troppo poco valore per il cliente vengono eliminati. I prodotti con un alto valore per il cliente vengono invece adeguatamente posizionati per garantire il miglior rendimento possibile.

Un presupposto importante affinché le misure del Pricing abbiano successo è la conoscenza della cosiddetta elasticità di prezzo, che indica la variazione percentuale della quantità venduta ad una variazione del prezzo. Le compagnie d'assicurazione dispongono di questa informazione solo raramente, sebbene essa sia un elemento fondamentale per l'ottimizzazione dei prezzi sulla base delle esigenze di mercato. Come si può porre rimedio a questa profonda lacuna?

Da qualche tempo si trovano sul mercato software per la rilevazione della elasticità di prezzo sulla base dei dati interni. Purtroppo questi sistemi spesso non portano al successo desiderato. Una volta svanito l'entusiasmo per le varie possibilità d'analisi e la bella rappresentazione grafica segue non di rado la disillusione. Il motivo è semplice: questi sistemi basano sostanzialmente il calcolo dell'elasticità di prezzo sulle banche dati interne degli assicuratori. Le indicazioni del prezzo e della quantità disponibili in questi pool di dati hanno però carattere unicamente storico e sono il risultato di molteplici effetti susseguitosi nel tempo, la cui vera dinamica d'interazione è assai difficile da accertare. Il risultato: le decisioni sul prezzo sono tanto arbitrarie quanto lo erano prima, ma sono state prese nella sicurezza illusoria di un

modello di calcolo sistematico e formalmente corretto. Solo conoscendo la reale elasticità di prezzo si riesce a prevedere esattamente le conseguenze delle misure del Pricing. E la reale elasticità è quella che si basa su dati empirici isolabili ed attuali.

Nella prassi due procedimenti hanno dato risultati eccellenti in quest'ambito. Il primo metodo si basa sul giudizio di esperti, ovvero sulla loro valutazione riguardo ai nessi causali tra prezzo e quantità. Con il tool PRICE-STRAT, ideato da Simon-Kucher & Partners, è possibile includere nel calcolo dell'elasticità le reazioni attese dei clienti sulle variazioni di prezzo così come quelle dei concorrenti. Le informazioni necessarie vengono fornite da esperti della compagnia di assicurazione, tipicamente persone con una profonda conoscenza del mercato e dei suoi meccanismi (ad es. dai responsabili del settore vendite). Le singole informazioni, ovvero le singole valutazioni dei diversi esperti, vengono condensate tramite un algoritmo di calcolo in un'unica elasticità di prezzo. Attraverso questo metodo le variazioni o peculiarità valutative dei singoli tendono ad annullarsi reciprocamente, fornendo così un risultato d'insieme più che soddisfacente. I grandi vantaggi di questo metodo sono la sua velocità ed economicità. Infatti, attraverso un workshop

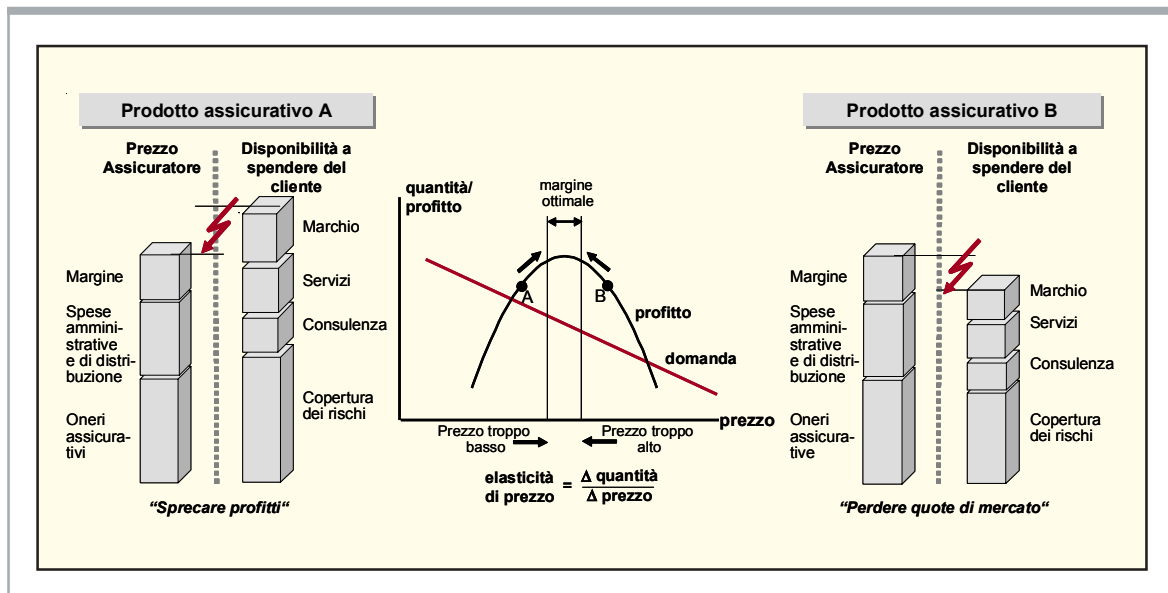


Figura 3: L'elasticità del prezzo come misura essenziale per identificare i prezzi con ottima redditività

**Per l'analisi non si
può fare a meno dello
"state of the art"**

di poche ore ed un'analisi attenta dei dati risultanti, si possono ottenere linee di orientamento precise, che assumono un valore decisivo nella progettazione e realizzazione di un'analisi empirica di più ampia portata.

Il secondo metodo per calcolare i rapporti funzionali tra prezzo e quantità si basa sul procedimento statistico del *Conjoint Measurement*. La rilevazione empirica della disponibilità a spendere di un (potenziale) cliente non è un compito facile. La difficoltà consiste nel fatto che domande dirette quali per esempio "quanto sarebbe disposto a pagare per il prodotto X" non ricevono mai risposte sincere. Il motivo è semplice: le persone interrogate danno risposte strategicamente troppo vaghe nella speranza di trarne vantaggio. Come tecnica d'interrogazione indiretta il *Conjoint Measurement* evita questo inconveniente. Esso simula la situazione concreta in cui il cliente si decide all'acquisto offrendogli alternative realistiche per le diverse assicurazioni. Gli interrogati vengono "costretti" a decidere tramite la costruzione di trade-off. Le varie caratteristiche del prodotto assicurativo vengono messe insieme in varie combinazioni con lo scopo di poter stabilire le preferenze individuali per diversi livelli di prezzo, e quindi la disponibilità a spendere per le diverse prestazioni. Addizionalmente si può porre domande come "quanto è disposto il cliente a pagare per un servizio supplementare?", "che valore ha il nome di una certa assicurazione a confronto di quelli della concorrenza?" e fare ulteriori controlli incrociati. I risultati finali raggiungono in questo modo un altissimo grado d'affidabilità.

Con l'aiuto d'informazioni affidabili sull'elasticità del prezzo è possibile rispondere alle domande decisive. Il prodotto assicurativo dispone, dal punto di vista del mercato, di un margine che permetta di aumentare il prezzo? Oppure il livello attuale del prezzo è, dal punto di vista dei clienti, ingiustificato? Nel primo caso la compagnia d'assicurazione perde dei profitti perché la disponibilità a spendere esistente del gruppo-target giustificherebbe un prezzo più alto. Nel secondo caso la disponibilità a spendere è nettamente inferiore al livello di prezzo risultante dal calcolo interno dei costi. Qui c'è il rischio di espulsione dal mercato.

Strategia d'impresa ed il dilemma del trade-off tra profitto e volume

Superare il trade-off tra profitto e volume

Normalmente le strategie delle compagnie d'assicurazione non si basano unicamente sulla dimensione dei ricavi e/o profitti, ma anche sul volume di vendite e sulle risultanti quote di mercato. Lavorando solo sulla leva del prezzo esiste un naturale trade-off tra questi due elementi. Ciò significa da un lato che rialzi del ricavo attraverso aumenti dei prezzi hanno normalmente come conseguenza una perdita di volume. Contrariamente, solo accettando perdite nei ricavi, si ottengono rialzi del volume. La causa è la bassissima elasticità di prezzo che contraddistingue il mercato assicurativo, la quale impedisce di compensare le perdite nei ricavi attraverso un aumento proporzionale del volume dei nuovi contratti. Insomma, le decisioni di prezzo comportano anche la necessità di stabilire delle priorità tra quantità e profitto.

Non è tuttavia impossibile raggiungere una posizione nel quadrante "manager's dream" (figura 4), ovvero riuscire ad aumentare contemporaneamente volumi e prezzi. La ricetta per il successo di un'operazione di questo genere sta nel combinare in modo intelligente gli aggiustamenti dei pro-

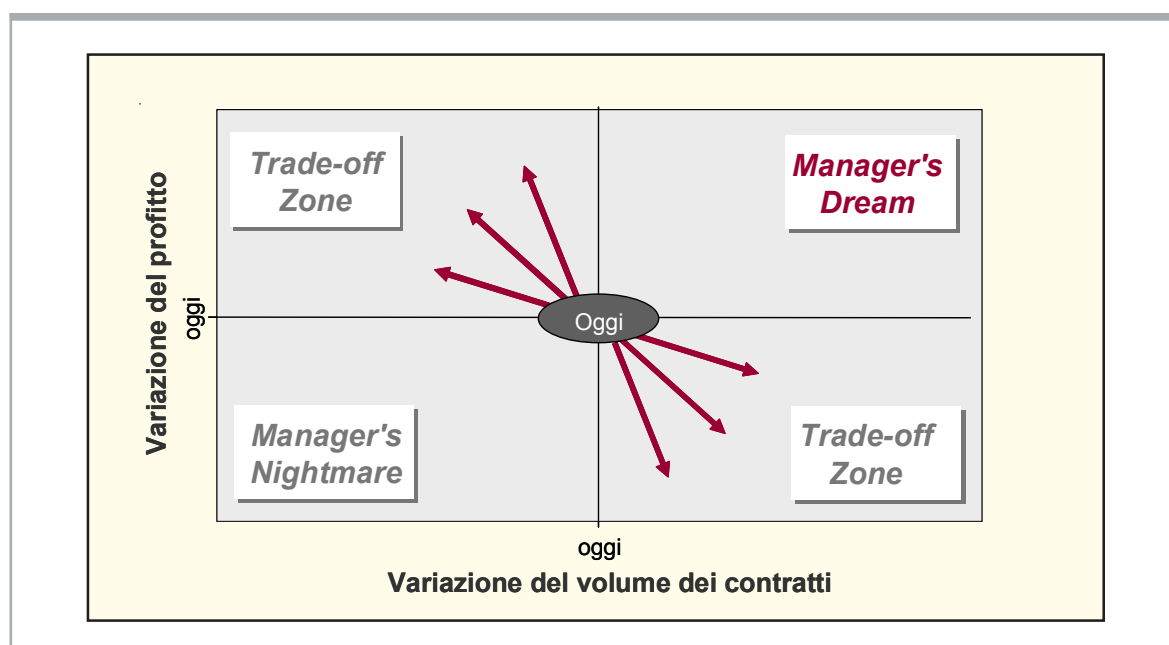


Figura 4: Matrice volume-profitto - dilemma delle misure di prezzo pure

dotti con quelli dei prezzi. I due obiettivi si possono realizzare soltanto se, nella percezione del cliente, si riesce ad aumentare il valore del prodotto assicurativo grazie a prestazioni aggiuntive, capitalizzando questo miglioramento però solo parzialmente, ovvero attraverso un aumento del prezzo meno che proporzionale. In questo caso il cliente può trarre abbastanza vantaggio dal prodotto modificato e reso più attraente che, nonostante il rialzo del prezzo, ne risultano aumenti significativi dei volumi. Per ottenere risultati di questo genere è necessario sapere:

- per il cliente, quale vantaggio aggiuntivo emerge da un miglioramento del prodotto?
- la disponibilità a spendere del cliente è in linea con il vantaggio aggiuntivo apportato?
- quali spese supplementari derivano dal miglioramento del prodotto?

Il metodo *Conjoint Measurement*, descritto sopra brevemente, è in grado di fornire risposte affidabili alle prime due domande; le spese supplementari sono invece calcolabili attraverso l'elaborazione di dati interni.

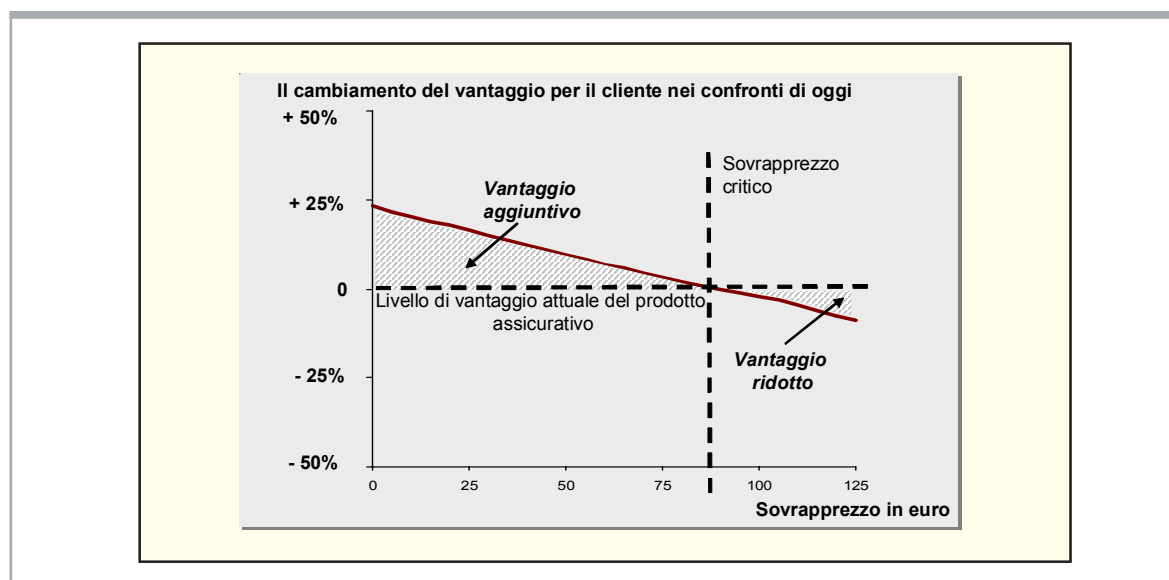


Figura 5: Vantaggio aggiuntivo e disponibilità a spendere per nuovi servizi supplementari

Illustriamo la possibilità della crescita contemporanea di prezzo e volumi attraverso un breve caso. Immaginiamo un prodotto assicurativo che, paragonato ai prodotti della concorrenza, non dispone di alcun vantaggio specifico, cioè che è sostituibile dal punto di vista della clientela. Il prezzo più alto

**Il risultato:
un aumento
significativo dei
ricavi**

rispetto a quello della concorrenza si basa soltanto sul vantaggio competitivo dell'offerente dovuto al marchio ed alla competenza della sua forza vendite. Il combined ratio di questo prodotto è pari a 98,5 e si desidera migliorarlo attraverso aggiustamenti contemporanei del prodotto e del prezzo. L'idea consiste nell'integrare il prodotto di particolari prestazioni di consulenza, difficilmente imitabili dalla concorrenza.

Il vantaggio per il cliente dalla consulenza è stato quantificato con il metodo Conjoint Measurement sulla base di un'indagine di mercato. Un modello di simulazione, sviluppato *ad hoc* per questo progetto, indica quale sovrapprezzo il prodotto assicurativo tollera prima di subire perdite nel volume.

I servizi supplementari che sono stati analizzati offrono un vantaggio aggiuntivo consistente. Mantenendo lo stesso prezzo, il valore del prodotto percepito dal cliente aumenta del 25%. Solo a partire da un aumento del prezzo di € 90 il vantaggio aggiuntivo verrebbe completamente annullato. Nel caso analizzato il prodotto assicurativo è stato lanciato sul mercato ad un prezzo di € 35 in più, partendo da spese supplementari di € 23. A questo prezzo rimane per il cliente un chiaro vantaggio aggiuntivo, che permette addirittura una crescita in termini di volume.

Complessivamente, tramite l'ottimizzazione dei prodotti e dei prezzi basata sul valore percepito dai clienti si sono ottenuti gli effetti seguenti:

- un ricavo addizionale di circa € 3, 5 milioni
- un chiaro miglioramento del combined ratio di circa 1,5 punti percentuali
- un aumento consistente dei nuovi clienti, ovvero del 30-40% in più rispetto alla concorrenza

Risultato:

- Nel confronto internazionale, il potenziale insito nell'ulteriore riduzione dei costi non è sufficiente per colmare il gap dei profitti delle compagnie di assicurazione europee.
- Tra le leve costi, volume e prezzo per l'aumento dei profitti, il prezzo ha di gran lunga l'effetto più grande sulla redditività.
- Per quanto riguarda la formazione del prezzo basata sulle esigenze di mercato, il settore assicurativo si trova ancora all'inizio.
- Le strategie comunemente utilizzate nell'ambito del Pricing si orientano sostanzialmente ai dati interni dell'assicurazione, siano essi relativi alla struttura dei costi o alle dinamiche delle vendite negli anni passati. L'analisi empirica del vantaggio percepito e della propensione alla spesa del cliente non giocano nessun ruolo nel Pricing.
- Per poter determinare professionalmente il prezzo giusto è importante tenere conto dell'elasticità del prezzo, dei prezzi dei concorrenti e dei costi. Solo attraverso una conoscenza approfondita di questi elementi è possibile sfruttare al meglio la disponibilità alla spesa per prodotti specifici ed il valore del marchio di una determinata impresa. Strumenti statistici, come per esempio il metodo *Conjoint Measurement*, forniscono in modo affidabile le informazioni necessarie.
- Aggiustando esclusivamente i prezzi, i manager delle compagnie assicurative si trovano necessariamente a decidere tra l'aumento del profitto e quello del volume. Se si migliora una delle due dimensioni, si devono generalmente accettare perdite nell'altra.
- L'uscita da questo dilemma consiste nel costruire prodotti con caratteristiche e prezzi che si basano sul valore percepito dal cliente. Se viene offerto un vantaggio aggiuntivo (ad es. tramite un nuovo servizio) è generalmente possibile evitare perdite di volume anche nel caso d'aumento del prezzo, a patto che questo aumento sia proporzionalmente inferiore al valore aggiuntivo percepito.



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>