

Optimisation de prix & segmentation de la demande

2010-06-04

Marc-André Desrosiers



Plan de présentation

1. Définir l'optimisation de prix: "Le prix (et non le coût) qui maximise ..."
 - a) Définir une stratégie de tarification: "L'environnement d'affaire, l'offre et ... la demande(!)"
2. Les limitations de l'optimisation de prix
 - a) Entreprise mourante: "D'autres chats à fouetter"
 - b) La valeur de la croissance: "Peu de pouvoir de tarification"
 - c) Stratégies d'affaires: "Peut nuire à votre stratégie"
 - d) Réglementation: "A-t-on le droit?"
3. Segmentation de la demande: "La pièce manquante ..."
 - a) La valeur pour l'assureur de la segmentation de la demande: "L'identification et la compréhension des clients les plus profitables"
 - b) La valeur de l'assurance pour le client: "Le transfert de risques"
 - c) Éléments: "Que recherche-t-on?"
 - d) Données: "Où le cherche-t-on?"
 - e) Considérations quantitatives: "Pensées actuarielles"
4. Implémentation 1: Autres compétences à développer: "Au-delà de l'actuariat"
5. Implémentation 2: Leadership 'épidémique': "Éviter les obstacles organisationnels"

Définir l'optimisation de prix

- « (...) *the “Optimal Premium” that should be charged to the policyholder in order to maximize the company’s profits on a specific type of policy in order to meet all the contractual obligations of the company (...).* »

(Perla Rocio Calidonio Aguilar, Chunhui Xu, “Modeling and Optimization of Life Insurance Policies”, <http://journals.issn.org/index.php/proceedings51st/article/view/600/260>)

- Plus généralement, l'optimisation de prix est une stratégie de tarification qui maximise une fonction-cible comme la valeur long-terme du client, les profits, la croissance, *etc.*

Définir une stratégie de tarification (I)

- « Pricing strategy that **integrates** the firm's **cost** with **marketing** strategy, **business conditions**, **competition**, **demand**, **product** variables, channels of **distribution**, and general **resources** can determine the success or failure of a business. »

(J. Paul Peter, James H. Donnelly, Jr. , "a Preface to MARKETING MANAGEMENT", McGraw-Hill, 2006, Chapter 11 "Pricing Strategy")

- « **Cost-Plus Pricing**---Labor Theory of Value: Product » **Cost » Price » Value**
» Customers
- **Pricing on Purpose**---Subjective Theory of Value: Customers » **Value » Price**
» **Cost** » Product »

(Ronald Baker, "Pricing on Purpose: Creating and Capturing Value", Wiley, 2006, p.89)

- « Buyer Utility → **Price** (Is your price easily accessible to the mass of buyers) → **Cost** (Can you attain your cost target to profit at your strategic price) → Adoption (What are the adoption hurdles in actualizing your business idea?) »

(W. Chan Kim, Renée Mauborgne, "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant", Harvard Business School Publishing Co., 2005, p.118)



Définir une stratégie de tarification (II)

- Exemples de stratégies de tarification:
 - rapport qualité-prix
 - livres reliés vs. livres brochés
 - rabais de l'âge d'or
 - ajouts gratuits
 - séjours minimums
 - programmes de loyauté

(Inspiré de Baker, *ibid.*, pp.220-226)

Limitations (I): Entreprise mourante (I)

- « (...) rarely through the dramatic organic growth that once created their success. »

Lars Kolind, "THE SECOND CYCLE: Winning the War Against Bureaucracy", Chapter 1 "The First Cycle: Why Success Breeds Failure", Wharton School Publishing; 1 edition (May 4 2006)

- « (...) the core business is milked to a degree that leaves too little for the ongoing renewal and regeneration of it. » (Opus Citate)
- « First generation management that had a passion for products and customers is substituted with a different type of manager (...). » (Opus Citate)
- « (...) long-term sustained growth seldom comes from clever financial management. » (Opus Citate)

Limitations (I): Entreprise mourante (II)

- Autres signes et symptômes d'une entreprise mourante:
 - l'imitation 'plate' de la compétition
 - donner trop de ce que le client ne valorise pas
 - stratégie incohérente
 - contradictions stratégiques
 - une entreprise tournée sur elle-même

(Inspiré de Kim, *ibid.*, pp.42-43)

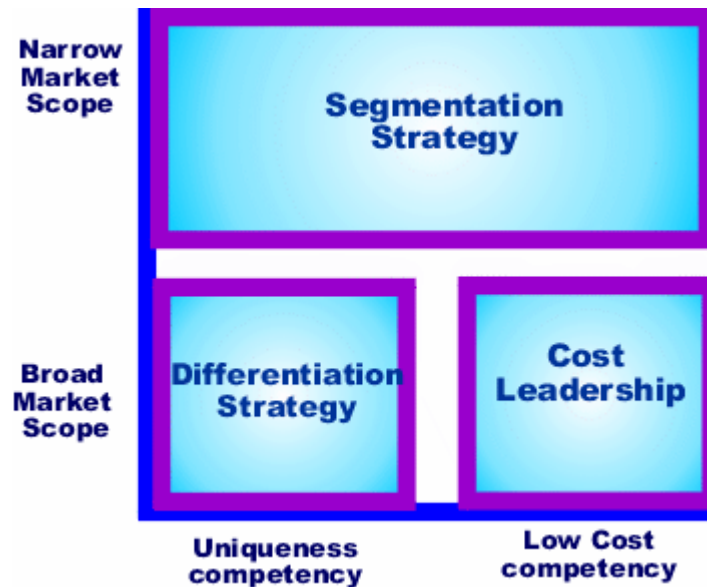
Limitations (II): La valeur de la croissance

- « On average, each additional percentage point of revenue growth generated an equivalent increase in the total shareholder return premium (...). »

(Nick Palmer, et al., "The top line is the bottom line in insurance", Bain & Co. Publishing, 2006, p.2)

- « What sets the top performers in the insurance industry apart is an ability to master two of today's thorniest growth challenges:
 - High-performance insurers **cultivate organic growth** by identifying their most valuable customers and investing to increase sales to them; by recruiting new clients through **referrals**; and by **raising retention rates**.
 - Insurers that rely on **mergers and acquisitions** to boost revenues make regular, **modest-sized deals** to add real value, and they **integrate** their new acquisitions quickly and seamlessly. » (Opus Citate) [mon emphase]
- « With the exception of the brief cyclical peaks when premiums spike, **property and casualty insurers have little pricing power.** » (Opus Citate)

Limitations (III): Stratégies d'affaires



(Voir aussi Hitt *et al.*, "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", Thomson / Nelson, 2006, Chapter 5 "Business-Level Strategy")

Limitations (IV): Réglementation

- Tarification réglementée (modèle de tarification *cost-plus*):
 - « It is fair, allowing a profit margin that can be justified by costs. »
 - « Some executives think supernormal or windfall profits are immoral and unethical. »
 - « It helps stave off government regulations and antitrust litigation. »
 - « It puts a justified floor on our profits. »

(Baker, *ibid.*, pp.87-88)

- À l'opposé de la segmentation de la demande:

« (...) consumer surplus is, in effect, a free lunch, especially beneficial to the poor and lower-income members of society.

Even though economists can justify the practice of price discrimination with social welfare empirical evidence, business still must take into account the perceptions of fairness in establishing its pricing policies. »

(Baker, *ibid.*, p.278)

La valeur pour l'assureur de la segmentation de la demande

- Les clients fidèles:
 - attirent de nouveaux clients,
 - achètent plus,
 - sont moins sensibles au prix,
 - ont moins de chance de magasiner ou de changer d'assureur.
- « *Our analysis shows that a 5% increase in retention rates corresponds to a nearly 80% increase in the lifetime value of the ongoing customer relationship.* » (Bain, *ibid.*, p.3)

La valeur de l'assurance pour le client

- Pourquoi la tarification est-elle **prospective**?
 - Comprendre et accepter le prix
 - Confidentialité des informations
- « *Don't sell me insurance. Sell me **peace of mind** (...)* »
- « (...) *customers will exchange their hard-earned money for only two things:*
 - *Good feelings*
 - **Solutions to problems** »

(de Michael LeBoeuf, "How to Win Customers and Keep Them for Life: Revised and Updated for the Digital Age", Berkeley Books, 2000, pp.22-23.)

- « *If you charge for the demonstrated outcome the customer achieves, then and only then are you in the **transformation business*** »

(de B. Joseph II Pine, James H. Gilmore, "The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage, Harvard Business School Press, 1999, p.194.)

- « *No two customers should be treated equally. Customers want to be treated individually, or better yet, **specially**.* »

(de Baker, *ibid.*, p.136.)



Éléments de segmentation de la demande

(I)

- Qui est le client? Qui décide? Qui paie? Qui influence le client?
- Quel est le niveau d'aversion au risque du client?
- Est-ce que le client est 'naturellement' sensible au prix?
- Quelles sont les alternatives d'assurance disponibles au client? Quels sont les substituts à l'assurance disponibles au client?
- Est-ce que la décision est émotionnelle? automatique? rationnelle?
- Quelle est la valeur des services, protections, etc. pour le client? Est-ce que le client peut facilement comparer cette valeur avec celles des alternatives offertes par les concurrents?
- Est-ce qu'il y a des signes que le client voit une grande valeur dans sa relation avec l'assureur? Depuis de combien est-il client avec l'assureur? Quels sont les coûts pour l'assuré de changer d'assureur?
- Combien le client dépense-t-il déjà avec l'entreprise (en \$ ou en %)?
- Est-ce que la tarification apparaît juste au client?

(Inspiré de J. Paul Peter, James H. Donnelly, Jr. , "a Preface to MARKETING MANAGEMENT", McGraw-Hill, 2006, Chapter 3 "Consumer Behavior", Chapter 4 "Business, Government, and Institutional Buying", Chapter 5 "Market Segmentation"; Roosevelt Mosley, "Alternative to Credit Score", 2010; Baker, *Ibid.*)

Éléments de segmentation de la demande (II)

« What matters is to maximize the customer's spending by ensuring his or her **longevity** (over a lifetime), **depth** (capturing a greater share of the customer's wallet), **breadth** (obtaining revenues from complimentary sources) and **diversity** (striving for new service in order to generate wealth for the customer). »

« The Rockefeller Corporation studied **why customers defect** and found the following: (...)

68% The customer believes you do not care about him or her. »

(de Baker, *ibid.*, pp.161-163, 255. [mon emphase])

Demand Segmentation Categories:

		Value of Brand	
		Low	High
Price Sensitivity	High	Price Buyers	Value Buyers
	Low	Convenience Buyers	Relationship Buyers

Données supportant la segmentation de la demande

- Les objectifs de la R&D doivent être clairs:
 - Est-ce que c'est de déterminer un prix initial pour un nouveau produit ou c'est pour raffiner la tarification d'un produit existant?
- Type de données:
 - Quantitatives vs. qualitatives
 - Directes (des clients) vs. indirectes (des opérations, agents, courtiers, *etc.*)
 - Petit échantillon vs. population
 - Maison vs. externes

(Inspiré de J. Paul Peter, *Ibid.*, Chapter 2 "Marketing Research: Process and Systems for Decision Making ")

Considération quantitatives de la segmentation de la demande (I)

- Lorsqu'on analyse des rétentions / des ratios de nouvelles affaires / des taux de succès / des niveaux de soumissions, c'est important d'isoler les effets appropriés:
 - quand on évalue les effets d'une campagne de marketing, quel niveau d'activité aurait-on eu s'il n'y avait pas eu de campagne?
 - est-ce que le client quitte parce que il a cessé d'exister, il n'a plus d'intérêt assurable, il a perdu l'accès à son agent / courtier, le produit / le service / l'expérience ne rencontre pas ses besoins / attentes, le prix est trop élevé?

Considération quantitatives de la segmentation de la demande (II)

- Lorsqu'on analyse des rétentions / des ratios de nouvelles affaires / des taux de succès / des niveaux de soumissions, c'est important d'isoler les effets appropriés:
 - y a-t-il des effets saisonniers à isoler?
 - quelle est l'équilibre approprié de stabilité / réponse?
 - quand croit-on les tendances apparentes?
 - que serait-il arriver si le prix avait été différent?

Considération quantitatives de la segmentation de la demande (III)

# Police / Soumission	Date Soumise	Date Effective
1	2007-07-15	2007-07-15
1	2008-07-15	2008-07-15
1	2009-07-15	2009-07-15
2	2008-07-15	2008-07-15
2	2009-07-15	2009-07-15
3	2009-07-15	2009-07-15
4	2009-07-15	2009-07-15

Une base de données longitudinales contient des observations de plusieurs 'individus' pour plusieurs périodes. Ces données facilitent l'identification d'effets causaux, parce que plusieurs sous-populations non-homogènes peuvent être suivies à travers le temps.

- Quelles variables pourraient être pertinentes selon ce qui a été présenté?

- Le produit
- L'activité
- La présence d'autres contrats (et leurs valeurs)
- La prime courante ou proposée
- Les primes des concurrents
- L'acceptation ou le refus de la police (et pourquoi le contrat a été refusé, s'il l'a été)
- La stabilité financière
- Les sinistres passés
- La présence de couvertures spécialisées
- Est-ce que le client fait partie d'un programme spécial?
- Est-ce que le client a été la cible d'une campagne de marketing?
- Le nombre d'années avec l'assureur



Implémentation 1: Autres compétences à développer

1. **Conseil stratégique:**

- a) David H. Maister, *et al.*, “The Trusted Advisor”, Free Press, 2004
- b) Ethan M. Rasiel, Paul N. Friga, “The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World’s Top Strategic Consulting Firm”, McGraw-Hill, 2002

2. **Négociations:**

- a) Roy J. Lewicki, *et al.*, “Essentials of Negotiation”, McGraw-Hill, 2007

3. **Gestion de projet:**

- a) Jeffrey K. Pinto, “Project Management: Achieving Competitive Advantage”, Prentice-Hall, 2007
- b) Jack Gido, James P. Clements, “Successful Project Management”, Thomson South-Western, 2006

4. **Gestion informatique**

5. **Gestion des savoirs**

Implémentation 2: Leadership 'épidémique'

1. **Les facteurs à influence démesurée**
2. **Les obstacles cognitifs:**
 - a) Illustrer la crise qui s'en vient
 - b) Rencontrer les mécontents
3. **Les obstacles des ressources:**
 - a) Les surchauffes
 - b) Le troc
4. **Les obstacles motivationnels:**
 - a) Se concentrer sur les leaders
 - b) Concerter les leaders
 - c) Y aller par étapes
5. **Les obstacles politiques:**
 - a) Se trouver des alliés
 - b) Trouver ses 'anges' et taire ses 'démons'

(Inspiré de Kim, *Ibid.*, Chapter 8: "Build Execution into Strategy")

Retour

1. Définir l'optimisation de prix: "Le prix (et non le coût) qui maximise ..."
 - a) Définir une stratégie de tarification: "L'environnement d'affaire, l'offre et ... la demande(!)"
2. Les limitations de l'optimisation de prix
 - a) Entreprise mourante: "D'autres chats à fouetter"
 - b) La valeur de la croissance: "Peu de pouvoir de tarification"
 - c) Stratégies d'affaires: "Peut nuire à votre stratégie"
 - d) Réglementation: "A-t-on le droit?"
3. Segmentation de la demande: "La pièce manquante ..."
 - a) La valeur pour l'assureur de la segmentation de la demande: "L'identification et la compréhension des clients les plus profitables"
 - b) La valeur de l'assurance pour le client: "Le transfert de risques"
 - c) Éléments: "Que recherche-t-on?"
 - d) Données: "Où le cherche-t-on?"
 - e) Considérations quantitatives: "Pensées actuarielles"
4. Implémentation 1: Autres compétences à développer: "Au-delà de l'actuariat"
5. Implémentation 2: Leadership 'épidémique': "Éviter les obstacles organisationnels"