

L'ECCELLENZA TECNICA PER IL "NEXT LEVEL" DELLE ASSICURAZIONI

di GIUSEPPE DOSI, head of insurance market, CRIF - Italy e FILIPPO SIROTTI, senior director - insurance offering development, CRIF - Italy

IN UN MERCATO DELLE COPERTURE AUTO SEMPRE PIÙ SFIDANTE, LA SOFISTICAZIONE TECNICA, SOSTENUTA DA TECNOLOGIA E SCIENZA DEL DATO, DIVENTA IL FULCRO DELLA STRATEGIA COMPETITIVA E LA PRINCIPALE LEVA PER UNA CRESCITA SOSTENIBILE E REDDITIZIA



Dal 12 al 16 ottobre si è tenuta la *CRIF Insurance Digital Week 2020*, con speaker provenienti da associazioni di settore, mondo accademico e compagnie assicurative, che hanno condiviso le sfide e i driver per accelerare e governare il cambiamento verso una crescita sostenibile del business. La settimana di appuntamenti, che ha visto oltre 500 partecipanti, ha offerto un'occasione di confronto unica: durante i lavori si è parlato di *mega trend*, evoluzioni tecnologiche e di processo e alcuni dei temi più attuali che stanno ridisegnando il presente e il futuro dell'industria assicurativa.

LE FORZE EVOLUTIVE DEL MERCATO

Fra le grandi trasformazioni in corso nella nostra società un posto di rilievo assumono i modelli di mobilità, con la prospettiva a medio termine di una presenza progressivamente più ridotta delle autovetture private. Dal punto di vista delle assicurazioni, questo significa che l'auto non può rappresentare il business del futuro, con la conseguente ricerca di profit pool alternativi in area danni, corrispondenti a nuove tipologie di rischio, ad esempio il cyber, e a segmenti meno sviluppati quale quello delle imprese. D'altro canto, l'auto non può

essere trascurata, poiché riveste tuttora (e rivestirà ancora a lungo) un peso molto significativo, pari a circa il 50%, nei portafogli danni delle compagnie.

In questo contesto, la gestione del business auto sta diventando sempre più sfidante per una serie di fattori concomitanti.

Innanzitutto il mercato è diventato più trasparente. Da oltre dieci anni sono comparsi anche in Italia i comparatori di prezzo, che generano ogni anno circa dieci milioni di preventivi unici, vale a dire un quarto dei veicoli circolanti. Questo significa che i clienti sono in generale più informati e, anche se non cambiano compagnia, si pongono comunque in maniera critica nei confronti dell'assicuratore al momento del rinnovo e la loro fedeltà non può più essere data per scontata. Non solo, i tanti clienti che si documentano sul web sono anche sempre più digitali e tollerano a fatica di non ricevere dalle assicurazioni i servizi a cui sono ormai quotidianamente abituati nell'e-commerce e in altri settori finanziari. Una recente ricerca condotta da CRIF e **Nomisma**, l'*Osservatorio The World After Lockdown*, evidenzia infatti come una percentuale molto alta di intervistati (ben il 48%) preferisce o preferirebbe acquistare polizze online, possibilità che spesso le compagnie non concedono o scoraggiano.

Se cambiano i clienti, cambiano del resto anche i veicoli. L'aumentare del numero di autovetture dotate di dispositivi evoluti di sicurezza e assistenza alla guida, da un lato contiene ulteriormente una frequenza sinistri che nel nostro Paese, per vari motivi, si è quasi dimezzata negli ultimi vent'anni, dall'altro comporta però danni materiali più complessi e costosi.

A completare il quadro della complessità del settore auto c'è l'arena distributiva, con la crescita non dirompente ma continua del comparto diretto, che ha nell'auto il suo focus, e della *bancassurance*, che non è però ancora entrata con decisione su questa tipologia di rischi. Sullo sfondo i giganti del web, che a più riprese hanno mostrato interesse per questo business un po' in tutto il mondo.

UNA REDDITIVITÀ SOTTO PRESSIONE

L'insieme dei trend in corso determina un aumento della pressione competitiva, già ben visibile nei principali indicatori tecnici ed economici dei rami auto. Se è vero infatti che il settore è da sempre caratterizzato da piccoli margini e da un andamento ciclico, si osservano ora fenomeni di un'intensità senza precedenti.



In primo luogo si è assistito a un imponente calo dei premi, attestati nel 2019 a 16,4 miliardi di euro per i rami RCA e Cvt: in poco più di dieci anni è letteralmente sparito un quarto della torta. A fronte di un parco circolante che non ha subito grandi variazioni, la contrazione dei volumi è dovuta a un calo senza precedenti dei prezzi RCA, riconducibile non solo alla minore sinistrosità, ma anche, se non soprattutto, alle dinamiche competitive.

Inevitabilmente la tensione sui prezzi si riverbera sulla redditività, con il combined ratio RCA di competenza, quello cioè che tiene conto dell'andamento dell'esercizio escludendo le variazioni di riserva di esercizi precedenti, che viaggia ormai da diversi anni sopra al 100%. Il 2020, con la rarefazione della circolazione dovuta all'emergenza sanitaria, sarà un anno in controtendenza, ma questo effetto rimarrà verosimilmente di natura congiunturale.

All'evidente affanno dell'RCA si aggiunge il progressivo deterioramento del Cvt, il cui combined ratio è salito di quasi 30 punti in 15 anni, superando per la prima volta il 100% nel 2019 (101,1%). A questo risultato abbastanza impressionante non sono sicuramente estranei i fenomeni atmosferici sempre più violenti e imprevedibili a cui ci stiamo purtroppo abituando.

Questi indicatori determinano un saldo tecnico di competenza del business auto da diversi anni negativo (quasi mezzo miliardo di euro con il segno meno nel 2019). Il rilascio di riserve di esercizi precedenti ha in parte mitigato questo andamento, riuscendo però a

malapena a portare il risultato del 2019 in terreno positivo a 89 milioni di euro. Se a tutto ciò aggiungiamo infine utili da investimento sempre più scarni, il quadro della difficoltà del settore auto è completo.

L'ECCELLENZA TECNICA COME DRIVER DI CRESCITA REDDITIZIA

Posto che la strategia di un aumento frontale dei prezzi, più volte utilizzata in passato, non appare più perseguibile, fra le diverse leve a disposizione delle compagnie per contrastare queste crescenti difficoltà spicca per incisività la ricerca dell'eccellenza tecnica. Se infatti la capacità di selezionare e prezzare correttamente i rischi è da sempre il cuore dell'assicurazione danni, ora più che mai la sofisticazione tecnica appare destinata a diventare il fulcro della strategia competitiva per il business auto.

Le compagnie stanno già incrementando investimenti e sforzi in questa direzione, alla ricerca di un'eccellenza che è il risultato di più componenti. Al primo posto viene la sofisticazione del pricing, muovendo da un approccio tradizionalmente mutualistico a uno di maggior rigore tecnico. Al tempo dei big data, una

tariffa auto non può più basarsi, come un tempo, su una quindicina di variabili, ma deve attingere il più possibile a fonti informative interne ed esterne, in un continuo e instancabile lavoro di ricerca. Le compagnie migliori testano centinaia di variabili per scegliere le 60/80 da mettere poi in produzione, allo scopo di ottenere una segmentazione dei rischi molto fine.

Relativamente ai nuovi data set, non c'è solo un tema di quantità, ma soprattutto di qualità. Si tratta cioè di trovare variabili che siano allo stesso tempo ben correlate alla sinistrosità e decorrelate da quelle comunemente utilizzate, capaci quindi di aumentare sensibilmente la capacità della compagnia di leggere i rischi. Un esempio ben noto è quello degli indicatori di affidabilità creditizia, rivelatori di attitudini comportamentali che si riflettono anche nello stile di guida, tanto da risultare fortemente predittivi della possibilità di causare incidenti. I benchmark CRIF evidenziano che soggetti con *credit scoring* negativo presentano una frequenza sinistri Rca pari a oltre 1,7 volte la media di portafoglio. Gli indicatori creditizi, da tempo sistematicamente utilizzati nei mercati assicurativi più evoluti, si stanno ora rapidamente affermando anche in Italia, dove le imprese che li hanno già adottati rappresentano il 45% circa del mercato.

DATA AUGMENTATION E MODELLI DI MACHINE LEARNING

Con l'aiuto di big data e di *advanced analytics* è possibile inoltre introdurre meta-variabili e *scoring* sofisticati, con elevato valore predittivo non solo per il puro rischio assicurativo, ma anche per altri ambiti cruciali quali la frode, il tasso di abbandono dei clienti e la conversione dei preventivi di *new business*.

Un buon esempio di *scoring* evoluto è l'indice di esposizione al traffico, che, a partire dall'indirizzo di residenza, misura su un'enorme mole di dati strutturati e destrutturati il livello effettivo di traffico che un automobilista incontra nei suoi spostamenti quotidiani e la conseguente probabilità di essere coinvolto in un incidente stradale.

Un altro *scoring* di significativo impatto è l'indice antifrode all'assunzione, che consente di stimare, già al





momento del preventivo, la probabilità che una nuova polizza possa generare in futuro sinistri fraudolenti. Si tratta anche in questo caso di un indicatore composito, che combina molteplici variabili interne (ad esempio le caratteristiche del veicolo e gli anni di possesso), il contesto microgeografico (indice di degrado territoriale), il profilo creditizio e i legami aziendali del richiedente (come le eventuali cariche in aziende in fallimento o appartenenti a settori a rischio).

Una componente non secondaria dell'eccellenza tecnica è poi la capacità di impiantare un monitoraggio accurato e tempestivo. Per osservare i risultati di una manovra tariffaria sono infatti normalmente necessari molti mesi, il che significa che eventuali azioni correttive sono messe in campo in ritardo, quando magari è già stato sottoscritto un volume importante di rischi non adeguatamente prezzati. Per ovviare, almeno parzialmente, a questo inconveniente è possibile adottare modelli di *expected loss ratio*, che consentono una stima di impatto quasi immediata, uniti a tecniche di *A/B testing* per provare sul campo in contemporanea diverse configurazioni e scegliere rapidamente quella migliore rispetto agli obiettivi di ottimizzazione delle vendite e di ritorno tecnico.

SOPRATTUTTO, IL FATTORE TEMPO

In generale, il fattore tempo riveste ormai un'importanza cruciale. La rapidità di azione è guidata dalla tecnologia, che consente di accelerare la messa in produzione delle modifiche tariffarie, ad esempio con modelli di *machine learning* in grado di sviluppare decine di modelli differenti su una molteplicità di *cluster*, e di predisporre automatismi di intervento, come la regolazione in tempo reale degli sconti sulla base di indicatori di elasticità della domanda, secondo i principi del *dynamic pricing*.

I benefici dell'eccellenza tecnica, comuni a tutti i rami danni, sono particolarmente evidenti nei settori competitivi e standardizzati come l'Rca, in cui le scelte di acquisto sono spesso determinate da pochi euro di scarto. In questo tipo di contesto, anche un piccolo vantaggio tecnico sui concorrenti può fare la differenza, con le imprese migliori destinate a vincere tutta la posta della redditività. La capacità di selezione positiva del rischio di alcuni operatori ha infatti come effetto automatico anche la cosiddetta antiselezione per gli altri. Questo significa che i rischi meno profittevoli finiscono per concentrarsi nei portafogli delle compagnie meno attrezzate tecnicamente, con le conseguenze che è facile immaginare. Le imprese eccellenti instaurano invece un circolo virtuoso che consente di reinvestire in competitività commerciale, in tutto o in parte, il vantaggio di redditività ottenuto sul fronte tecnico, aumentando così i volumi di nuovi affari e migliorando la capacità di *retention* sui segmenti più graditi.

In questo senso l'eccellenza tecnica rappresenta la via maestra per il superamento del tradizionale trade off fra crescita e profitto, con un enorme valore in gioco: l'esperienza sul campo maturata da CRIF evidenzia infatti un tesoro di 10/15 punti di miglioramento di loss ratio Rca ottenibile attraverso la *data augmentation* e l'introduzione di advanced analytics.

Con ottime ragioni, quindi, le compagnie hanno ormai imboccato con decisione la strada della sofisticazione tecnica, che appare non più un'opzione, ma piuttosto un requisito necessario per competere in un mercato che lascia sempre meno spazio alle scelte di cabotaggio e condanna chi non vince a perdere inesorabilmente. 1