

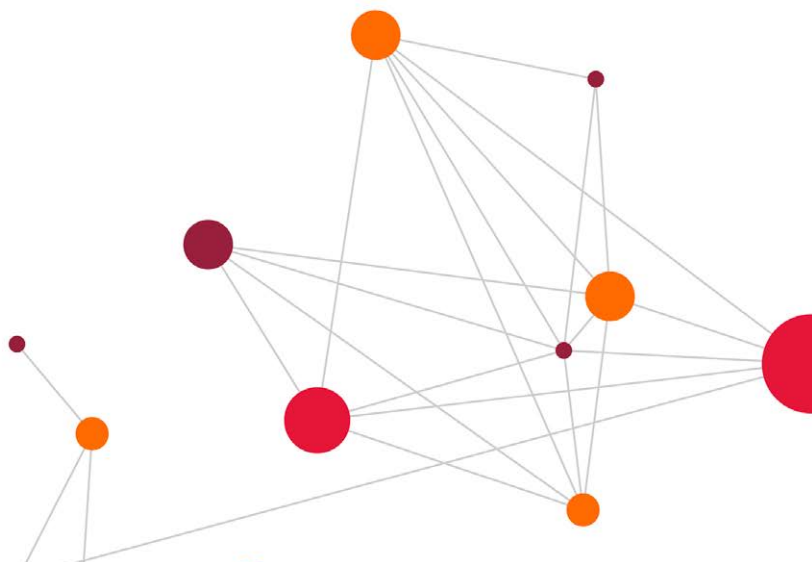


Dynamisch prijzen als puzzelstuk bij het verbeteren van de Combined Ratio

Is dynamisch prijzen het nieuwe toverwoord voor de verzekeringsbranche? Wat komt er bij kijken om het operationeel te maken? Welke vormen van dynamisch prijzen zijn er?

Inhoudsopgave

1. Inleiding – Is dynamisch prijzen dé oplossing voor verlieslatende portefeuilles?
2. Wat is de achterliggende driver?
3. Een containerbegrip – verschillende vormen van dynamisch prijzen
4. Versnelling in het proces – oud pricing model versus nieuw pricing model
5. Een voorbeeld: de glastuinbouw
6. Implementatie is meer dan de aanschaf van een ‘slimme doos’
7. Data, data, data
8. Uitdagingen voor de verzekeringsbranche



1. INLEIDING – IS DYNAMISCH PRIJZEN DÉ OPLOSSING VOOR VERLIESLATENDE PORTEFEUILLES?

Dynamisch prijzen wordt tegenwoordig in veel branches gebruikt. Onlangs is ook een supermarktketen ermee gestart. Is dynamisch prijzen het nieuwe toverwoord voor de verzekeringsbranche? Soms lijkt het er wel op. Dynamisch prijzen wordt nogal eens gezien als dé sleutel om verlieslatende portefeuilles uit het slop te trekken. Daar is echter veel meer voor nodig dan alleen dynamisch prijzen.

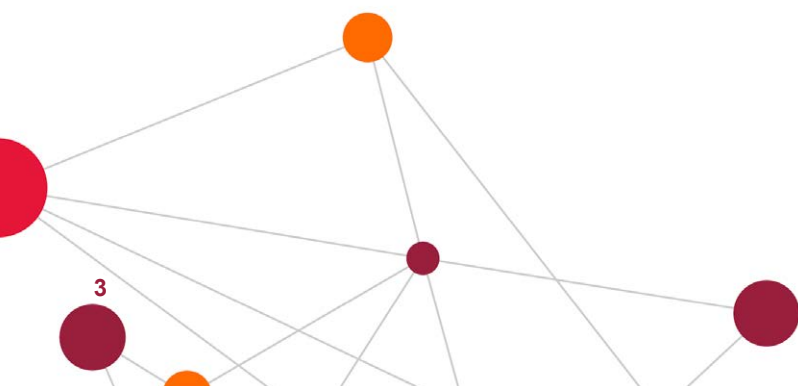
Het beeld heerst dat dynamisch prijzen vooral gaat om het in de top drie staan bij prijsvergelijkers en om de meest scherpe premie. Maar om tot een scherpe en lage premie te komen, zullen de operationele kosten laag moeten zijn. De resultante daarvan is dat vaak fors gesneden moet worden in de kosten en dat de producten mede daardoor veelal gestandaardiseerd zijn.

Continu in de top drie staan, heeft nog een keerzijde. Het betekent namelijk dat niet altijd de meest rendabele premie wordt gehanteerd, met als gevolg dat de portefeuille dan uiteindelijk toch nog verlieslatend is.

Standaardisatie van producten heeft ook tot gevolg dat je niet onderscheidend bent. En dat is wel wat klanten willen. Een meer onderscheidend product met een premie die past bij hun situatie.

Dynamisch prijzen biedt verzekeraars tal van mogelijkheden, maar alleen als onderdeel van een bredere strategie. Dus behalve dat verzekeraars dynamisch prijzen moeten omarmen, zal onder andere ook nadrukkelijk gekeken moeten worden naar welke positie de verzekeraar wil innemen. Hoe wil de verzekeraar concurreren? Welke klanten wil de verzekeraar aantrekken? De klant verwacht tegenwoordig een persoonlijke benadering van bedrijven met een persoonlijk aanbod.

Dynamisch prijzen is meer dan het inzetten van een machine learning tool. Het vergt een cultuur- en gedragsverandering bij verzekeraars. Alleen als al die randvoorwaarden ingevuld zijn is dynamisch prijzen een onderdeel van dé oplossing.



2. WAT IS DE ACHTERLIGGENDE DRIVER?



De achterliggende problematiek van verlieslatende schadeportefeuilles, ligt voor een deel in de toegenomen transparantie van de markt. Het is door de komst van prijsvergelijkers en online premie-indicaties, voor klanten aanzienlijk makkelijker geworden om op prijzen te vergelijken. De markt is door de komst van online prijsvergelijkers uniform en gestandaardiseerd geworden, enig onderscheid op basis van product is er nauwelijks nog.

Processen zijn vereenvoudigd en uitgekleed. Individuele pricing is daardoor niet meer mogelijk. Kon de financieel adviseur voorheen nog aan de premie sleutelen voor een specifieke klant, is dat nu online niet of nauwelijks meer mogelijk.

Daar waar verzekeraars eigenlijk zouden moeten concurreren op klantbediening en onderscheidende producten, is nu vooral de premie leidend. Dynamisch prijzen maakt het mogelijk om de klant wel op een bij zijn situatie passende premie te bieden.

Ook de verwachting van de klant qua bediening is veranderd. Deze wil nu online en real-time geholpen worden. Hij verwacht een maatwerk product en premie voor zijn specifieke situatie. Dynamisch prijzen maakt die individualisering weer mogelijk. De klant verwacht ook veel meer persoonlijk benaderd en behandeld te worden. Door de vergaande automatisering is dat verdwenen. Verzekeraars en financieel adviseurs moeten dat gevoel weer terughalen.

Nog een driver om met dynamisch prijzen aan de slag te gaan, is dat de markt razendsnel verandert en dat je als verzekeraar minimaal net zo snel die marktveranderingen moet kunnen volgen. Als je niet snel kunt inspelen op deze veranderingen en achteraan blijft hobbelen, loop je het gevaar dat de slechte risico's overblijven. Dat is het laatste wat je wilt als verzekeraar.

Te lang wachten, zorgt ervoor dat de portefeuille verslechtert.

3. EEN CONTAINERBEGRIIP

Veel verzekeraars zijn al bezig met dynamisch prijzen, al zijn er veel verschillende beelden van wat het inhoudt. De een wil veel sneller kunnen inspelen op marktveranderingen en de ander wil gebruik maken van externe databronnen en Machine Learning. Als we het over dynamisch prijzen hebben, is er dan ook vaak spraakverwarring. Wat is het en wat kunnen we allemaal onder de noemer van dynamisch prijzen scharen?

VORMEN VAN DYNAMISCH PRIJZEN

Onderstaand een aantal mogelijkheden die wat ons betreft onder dynamisch prijzen vallen.

SNELHEID

De markt verandert veel sneller dan vroeger. In de huidige tijd is het belangrijk om continu te monitoren wat er in de portefeuille komt, wat eruit gaat en waar de risico's liggen. In het Verenigd Koninkrijk is de markt al zover dat ze op dagbasis de tarieven aanpassen. Doel is om prijzen sneller aan te passen aan veranderende marktomstandigheden en zo concurrentievoordeel te behalen.



EXTERNE DATABRONNEN

Het gebruik van externe databronnen of nieuwe databronnen kan veel informatie toevoegen aan het risicomodel dat de basis vormt voor het premiemodel. Er zijn heel veel openbare en betaalde bronnen beschikbaar die grote waarde hebben voor verzekeraars. Door deze bronnen te gebruiken, kan het risico veel beter en nauwkeuriger worden ingeschat.

MACHINE LEARNING

Historisch wordt er binnen verzekeraars gebruik gemaakt van regressie modellen om toekomstige schades te voorspellen. Hoewel deze modellen in de basis goed zijn, zijn deze niet altijd flexibel genoeg om in te spelen op continu verandering en grote hoeveelheden data. Uitgebreide algoritmes kunnen consistentere voorspellingen maken over de klant, zoals de kans dat een klant vertrekt op basis van data van soortgelijke klanten, of klanttevredenheid meten door het analyseren van gesprekken van de klantenservice.

COMMERCIEEL PRIJZEN

Verzekeraars krijgen steeds meer interesse in de commerciële kant van de prijsstelling. Van oudsher redeneert de verzekeraar vanuit de kostprijs. Zo wordt eerst de risicoprijs bepaald, daarna vindt een opslag plaats van operationele kosten en als laatste wordt een vaste winstmarge ingecalculleerd.

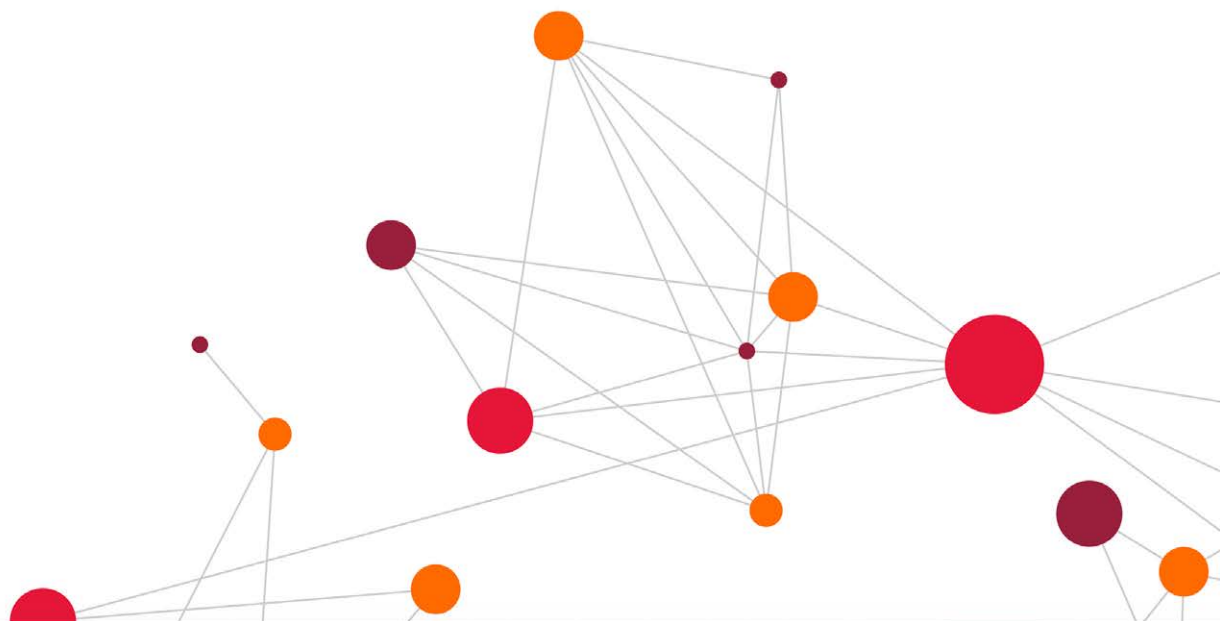
Deze klassieke benadering laat veel kansen liggen. Wat is de prijs van mijn concurrent? Wat is de te verwachte klantwaarde? Wat is de klant bereid te betalen? Deze kansen worden door verschillende partijen steeds vaker benut.



PORTEFEUILLE DOELSTELLINGEN

Bij de jaarlijkse beoordeling van het premiemodel, kijken verzekeraars ook naar de ontwikkeling van de hele portefeuille. Vragen als 'Halen we nog het juiste risico binnen? Is de segmentering van de portefeuille nog evenwichtig? Op basis van deze inzichten wordt het ene segment duurder geprijsd en het andere goedkoper, totdat er weer een nieuwe beoordelingsronde plaatsvindt. Dit soort aanpassingen zijn te automatiseren door de portefeuille doelstellingen in het premiemodel op te nemen. De portefeuille zal zich zelf 'sturen' naar de ingeregelde doelstellingen.

Als we het over dynamisch prijzen hebben, moeten we eerst bepalen over welke vorm(en) we het hebben. Wat wil ik bereiken met dynamisch prijzen? Met de beantwoording van deze vraag, kan veel beter een keuze worden gemaakt uit de verschillen vormen.



4. VERSNELLING VAN HET PROCES – OUD PRICING MODEL VERSUS NIEUW PRICING MODEL

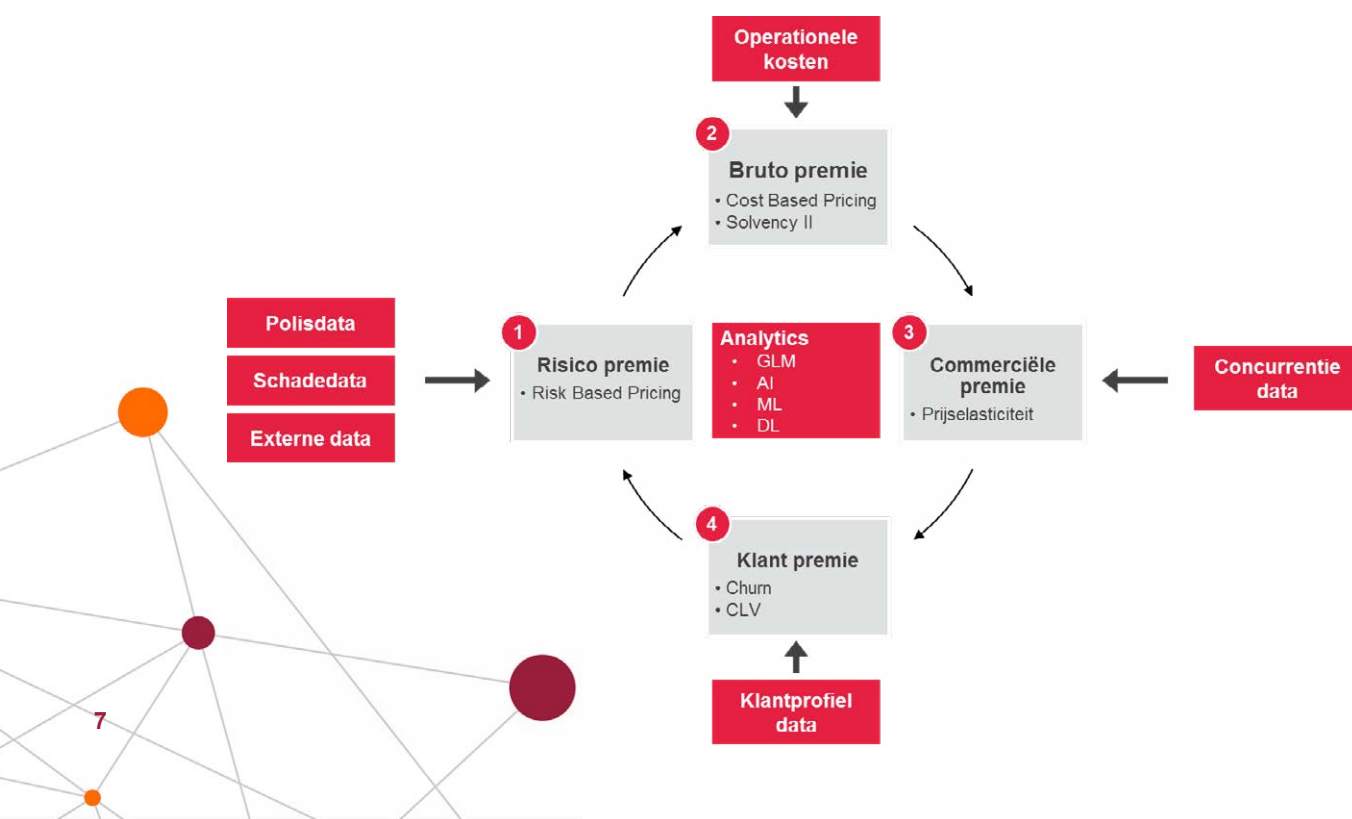
In het klassieke proces voor de ontwikkeling van een nieuw premiemodel, starten verzekeraars met een vraag aan IT om de polis- en schadedata uit de systemen te halen. Deze data moet vaak eerst nog 'geschoond' worden omdat het vervuild is. Met de geschoonde data wordt een analyse uitgevoerd om een risicopremie te bepalen. Hier wordt een opslag van de operationele kosten aan toegevoegd. Als laatste wordt een marge ingecalculeerd wat een commerciële premie oplevert. In de organisatie vindt nog een beoordeling plaats via het Product Approval and Review Process (PARP). Deze beoordeling resulteert vaak in nog een cyclus door het proces. Na goedkeuring volgt een wijziging richting IT. Dit totale proces kent een doorlooptijd van al gauw drie tot zes maanden en vindt 1x per jaar plaats. Het hoeft geen betoog dat je hiermee niet snel kunt inspelen op marktveranderingen.

CONTINU PROCES

In het geval van dynamisch prijzen wordt gestreefd naar een continu proces met een onderliggend data- en analyticsplatform. Naast de polis- en schadedata is ook allerlei externe data continu beschikbaar. Er wordt duidelijk onderscheid gemaakt tussen risicopremie, kostprijspremie, concurrentiepremie en klantpremie. Elk onderdeel is basis voor het volgende onderdeel. Continu wordt gezocht naar een optimalisatie tussen de vier onderdelen.

Het pricing team werkt met een mandaat vanuit het PARP. Het pricing team is daarmee vrij om bepaalde optimalisaties direct door te voeren in de operationele systemen. Een pricing engine is hierbij cruciaal.

Het mandaat kan vertaald worden naar portefeuille doelstellingen en ingeregeld worden in de pricing engine. Hiermee wordt het proces verder versneld.



5. EEN VOORBEELD: DE GLASTUINBOUW

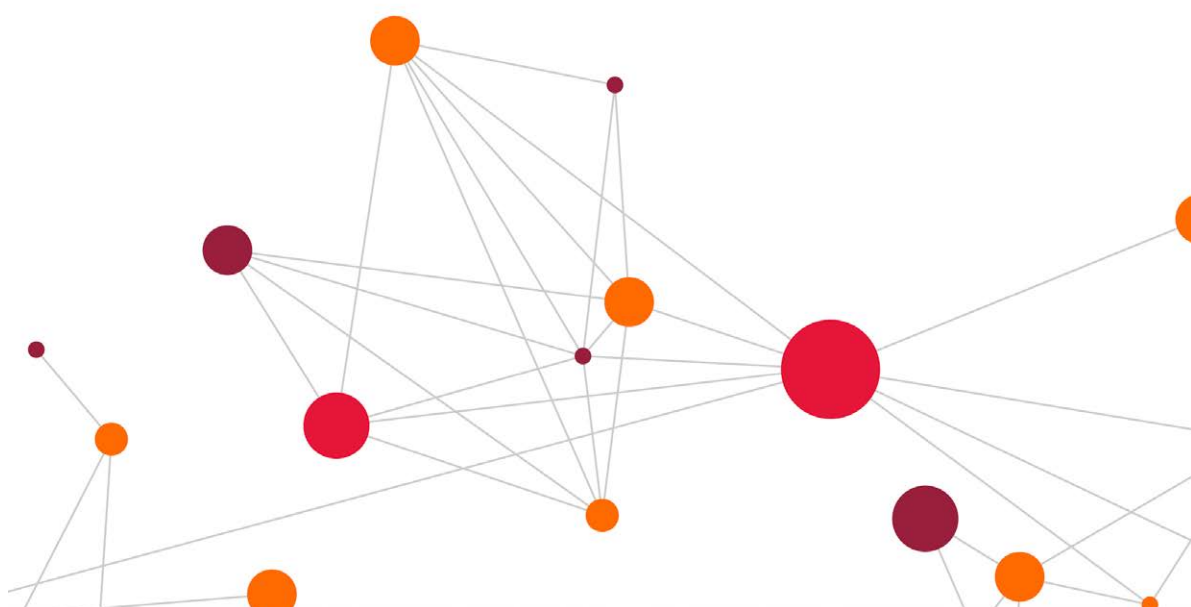


Voor een fictieve verzekeraar, actief in de glastuinbouw, is dynamisch prijzen toegepast met als uitgangspunt de portefeuilledoelstelling. De verzekeraar wil een betere spreiding over de verschillende geografische regio's. De case wordt hieronder eenvoudig weergegeven.

Doel was om in het noorden 20% klanten te hebben, in het oosten 30%, westen 20% en in het zuiden 30%. Deze portefeuille doelstelling is ingeregeld in de 'pricing engine'.

Op het moment dat een klant een prijs opvraagt, checkt het systeem de actuele spreiding in de portefeuille en doelstellingen. Zit de klant in een gebied dat ondervertegenwoordigd is, dan krijgt deze klant een lagere prijs geoffreerd. Zit de klant in een gebied dat al oververtegenwoordigd is in de portefeuille, dan krijgt de klant óf een hogere premie voorgeschoteld of de aanvraag wordt afgewezen.

Deze werkwijze is vergelijkbaar met het verkopen van stoelen in een vliegtuig. Hoe minder stoelen beschikbaar zijn, hoe hoger de prijs wordt. Deze werkwijze is mogelijk doordat real-time met de beschikbare data gewerkt en gerekend wordt.



6. IMPLEMENTATIE IS MEER DAN DE AANSCHAF VAN EEN 'SLIMME' DOOS

Dynamisch prijzen is meer dan alleen het inzetten van een machine learning tool. Te vaak wordt gedacht dat het inzetten van zo'n tool gelijk staat aan dynamisch prijzen. Er komt echter veel meer bij kijken om dynamisch prijzen operationeel te maken.



Er moet onderscheid gemaakt worden tussen het analytics platform en de operationele pricing engine. Deze laatste wordt nogal eens over het hoofd gezien. Met een Machine Learning Engine is het mogelijk om andere modellen dan een standaard regressiemodel te gebruiken. De ervaring leert echter dat in de praktijk een hybride vorm het beste past (bijvoorbeeld een combinatie van random forest en regressiemodel).

Geavanceerde algoritmes worden bijvoorbeeld gebruikt om een retentie-score te berekenen, maar de rest van het premiemodel is nog een klassiek regressiemodel. Het operationele model zal dus een hybride vorm zijn.

Naast de rekenregels voor de premie, zullen ook de acceptatieregels en voorwaarden ingeregeld moeten worden. Deze gaan hand in hand samen met het premiemodel. Een Machine Learning Engine heeft hier geen voorzieningen voor, een pricing engine wel.

Verder is het belangrijk om goed naar het versiebeheer te kijken. Binnen verzekeren moet het mogelijk zijn om achteraf een premie te herberekenen. Doordat een premievariabele achteraf anders blijkt te zijn (b.v. schadevrij jaren), moet de premie opnieuw berekend worden maar dan wel volgens het premiemodel op een datum in het verleden. Een pricing engine is hier beter op ingericht.

Naast het technisch operationeel maken, vergt dynamisch prijzen ook een andere werkwijze en een cultuuromslag binnen de organisatie. In het klassieke model formuleerde de 'business' de zogeheten 'requirements' en gaf deze aan IT, waarbij IT vervolgens verantwoordelijk is voor de consistentie in het hele IT-landschap. Als een verzekeraar aan de slag gaat met dynamisch prijzen is de business verantwoordelijk voor de gehele pricing, ook voor de consistentie naar de rest van het IT-landschap.

Dat betekent dat binnen de organisatie gewerkt wordt met een zogeheten 'pricing team', dat ook mandaat heeft om zelf beslissingen te nemen. Als het pricing team onafhankelijk van IT prijsaanpassingen kan doorvoeren, heeft IT dus tijd over om aan echte innovaties te besteden. Beide partijen winnen tijd omdat het werk van het pricing team niet overgedragen hoeft te worden aan IT. Dit is één van de belangrijkste kenmerken van dynamisch prijzen: onafhankelijkheid van IT. In het klassieke systeem moest er bij een voorwaarde- of prijswijziging ook altijd iets in de IT aangepast worden. Dat is nu niet meer nodig.

DE PRICING ENGINE

Om deze controle over te dragen, moeten alle rekenregels aanwezig in de verschillende IT-systemen overgedragen worden naar één centrale engine: de pricing engine.

De controle over deze engine moet bij het pricing team komen te liggen. Deze kan dan direct een aanpassing doorvoeren bij een gewijzigd inzicht.

Naast snelheid in het doorvoeren van een modelwijziging, biedt een dedicated pricing engine ook nog de volgende voordelen:

- Flexibiliteit in regels
- Goede performance bij hoge belasting
- Mogelijkheid voor gebruik van complexe rekenregels
- Schaalbaarheid in IT
- Meer mogelijkheden dan alleen pricing



7. DATA, DATA, DATA

Het zal duidelijk zijn dat deze manier van werken valt of staat met het beschikbaar hebben van betrouwbare data. Niet alleen vanuit externe bronnen, maar zeker ook vanuit interne bronnen. Als alle data goed op orde is, levert dat aanzienlijk betere beslissingen op, betere risico's, betere premies, betere risicospreiding en de mogelijkheid om snel op marktveranderingen in te spelen.

Het goed kunnen analyseren van deze data door gebruik te maken van een analyse platform, biedt ook kansen en mogelijkheden op het gebied van preventie, beïnvloeding van gedrag, fraudedetectie en marketing.

Het is bekend dat verzekeraars in vele verschillende systemen data beschikbaar hebben. Maar de data is vaak zeer verspreid en sterk vervuild. Het is dus noodzaak om al deze data uit al deze systemen te halen en op één centrale plaats beschikbaar te stellen. Dat vergt een grote investering en groot draagvlak binnen de organisatie.

Vaak mislukken dit soort projecten omdat er geprobeerd wordt om in één keer een heel platform neer te zetten. Het is zeer belangrijk om klein te beginnen en niet alleen vanuit IT gedreven te werken.

Door de business medewerkers deel te laten nemen aan pilots en bijvoorbeeld 'Awareness Workshops', wordt het draagvlak en de kans op slagen vele malen groter.



8. UITDAGINGEN VOOR DE VERZEKERINGSBRANCHE

Voor de verzekeringsbranche ligt er een grote uitdaging om sneller en meer adequaat te kunnen reageren op marktveranderingen. Bij veel schadeverzekeraars is de schadelast te hoog en slechts één keer per jaar de premie of de voorwaarden aanpassen, is onvoldoende en eigenlijk niet meer van deze tijd.

Het is tijd om de uitdagingen die er liggen aan te gaan. De belangrijkste uitdaging ten aanzien van 'dynamisch prijzen' is de inbedding in de IT-systemen bij verzekeraars. Dat vergt niet alleen kennis van de IT-systemen, maar ook van operationele- en business gerelateerde stromen bij verzekeraars.

AANPASSING VAN GEDRAG

Uiteindelijk gaat het niet alleen om prijs, maar ook om aanpassing van gedrag. Consumenten zijn steeds minder bereid om te betalen voor risicovolle gedrag van een ander. Deze individualisering zaagt ook aan het solidariteitsprincipe van verzekeren. Het is dus des te belangrijker om het gedrag van iedereen te verbeteren.

De apps met betrekking tot het rijgedrag of het energieverbruik in de woning zijn daartoe goede stappen. Dat neemt niet weg dat verzekeraars in dat kader ook goed moeten nadenken over de gevolgen voor de privacy.

De grootste uitdaging is om dynamisch prijzen onderdeel te laten zijn van een bredere strategie. Een strategie die meer omvat dan concurreren op prijs. Preventie, fraudebestrijding, omlaag brengen van de kosten, gedrags- en cultuurverandering bij verzekeraars, maken allemaal deel uit van die bredere strategie.

Om deze uitdaging(en) het hoofd te bieden is een partner nodig die de kennis in huis heeft van niet alleen de operatie en de business, maar ook de IT-kennis om projecten als 'dynamic pricing' tot een goed einde te brengen.

Meer weten over Dynamic Pricing?

Neem dan contact op met:

Piet Hein Goossens

Thought Leader Data Driven Insurance

E: piet.hein.goossens@cgi.com

of

Isabelle Pereboom

Expert Data Driven Insurance

E: isabelle.pereboom@cgi.com

