



# MAGNITUDE

c o n s u l t i n g

## Het succesvol realiseren van digitale transformaties in de verzekeringssector

**Sterk veranderende klanteisen m.b.t. digitale dienstverlening vergen dat verzekeraars transformeren. Nieuwe technologieën maken het mogelijk om het aanbod voor klanten te verbeteren door onder meer vereenvoudigde customer journey's, gepersonaliseerde proposities, kostenoptimalisaties en interne procesveranderingen te realiseren. Echter is er nog maar weinig bekend over de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de organisatie van verzekeraars. Hoe richten verzekeraars hun organisatie in om de kansen die digitalisering biedt optimaal te benutten?**

Verregaande digitalisering in (en buiten) de sector vraagt verzekeraars hun organisaties ingrijpend te transformeren. De digitale disruptie wordt aangewakkerd door de opkomst van (nieuwe) technologieën die verzekeraars kansen bieden om hun dienstverlening te verbeteren en uit te breiden. Echter, welke organisatieveranderingen moeten zij aanbrengen om de kansen die digitalisering biedt optimaal te benutten? Magnitude Consulting heeft onderzoek gedaan naar bovengenoemd vraagstuk door gesprekken te voeren met bestuurders en experts van vrijwel alle grote Nederlandse verzekeringsmaatschappijen. In dit artikel bespreken we de vier belangrijkste organisatorische vraagstukken die inherent zijn aan digitale transformaties in de verzekeringssector én bieden we handvatten om met de beschreven vraagstukken om te gaan.

### 1. Innovatieafdeling: do or don't?

Digitalisering brengt nieuwe thema's op het pad van verzekeraars, zoals robotisering, data analytics, sensing, artificial intelligence en blockchain. Inspelen op deze thema's is van belang om relevant te blijven in de snel veranderende sector. Verzekeraars doen dit door middel van incrementele én radicale innovaties. Incrementele innovaties zijn stapsgewijze verbeteringen en daarmee optimalisaties van de bestaande business. Radicale innovaties borduren daarentegen niet voort op de bestaande business, maar hebben betrekking op het ontwikkelen van volledig nieuwe producten, diensten of verdienmodellen om

klanten op een andere/nieuwe manier te bedienen.

Verzekeraars organiseren innovatie hoofdzakelijk in twee vormen. In een apart georganiseerde innovatieafdeling, die zich volledig concentreert op het ontwikkelen en ontplooiën van nieuwe ideeën en radicale innovaties. Doordat deze afdeling los van de bestaande business is georganiseerd, hoeven zij zich niet te focussen op de business as usual. Een mogelijk risico is dat bij het overdragen/integreren van disruptieve initiatieven naar de business innovaties verzanden door onvoldoende ownership vanuit de business. Om dit te voorkomen kunnen verzekeraars er ook voor kiezen om te innoveren binnen de bestaande business, waarbij de business zelf verantwoordelijk is voor het initiëren en uitrollen van innovaties. Het voordeel hiervan is dat de ontwikkelde innovaties nauw aansluiten bij de bestaande bedrijfsactiviteiten en daardoor gemakkelijk geïntegreerd kunnen worden. De keerzijde hiervan is dat het bedenken en ontwikkelen van meer radicale innovaties lastig blijkt te zijn, omdat de focus ligt op de bestaande business en deze disruptieve ideeën direct kannibaliserend op bestaande business (kunnen) zijn. Het risico bestaat dat initiatieven die de verzekeraars op de (middel)lange termijn competitief maken hierdoor uit blijven. Zodoende kennen beide organisatievormen voor- en nadelen, maar welke organisatievorm leidt nu tot de meest succesvolle innovaties? Oftewel, *hoe* moeten verzekeraars innovatie organiseren om de kansen die digitalisering biedt optimaal te benutten?



Een eenduidig antwoord op deze vraag is lastig te geven. Geen enkele verzekeraar is namelijk hetzelfde en daarom is er voor het organiseren van innovatie geen 'one-size-fits-all' model. Het kiezen van de juiste organisatievorm begint met het vaststellen van concrete doelen passend bij de strategie van de organisatie. In de regel lijkt de business het best in staat om incrementele innovaties te realiseren (mits er voldoende beschikbare capaciteit is) en de innovatieafdeling in het bedenken/ontwikkelen van meer radicale innovaties los van het huidige. Vanzelfsprekend is de werkelijkheid minder zwart-wit en zijn er tussenvormen mogelijk. Verzekeraars moeten hun organisatievorm voortdurend afstemmen op de gestelde doelen. In het geval de doelen wijzigen, moet worden nagegaan of de organisatievorm nog voldoende aansluit. Naast de organisatievorm zijn hechte samenwerking tussen afdelingen en een mate van flexibiliteit belangrijke voorwaarden voor succesvolle innovatie.

## **2. Het creëren van een innovatiecultuur**

De urgentie om te innoveren wordt nog niet door iedereen in de verzekeringssector met dezelfde mate onderkend. Indien nog niet iedereen aan boord is, beperkt dit de innovatiekracht en armslag van verzekeraars. Omdat verzekeraars wel degelijk dienen te innoveren om hun positie in de markt te behouden én te verstevigen staan ze voor een pittige uitdaging. Want *hoe* krijgen ze zoveel mogelijk werknemers mee in de beoogde verandering en hoeveel nieuw bloed is hier voor nodig?

Om zoveel mogelijk werknemers mee te krijgen in de beoogde verandering is het van belang dat verzekeraars hun huidige bedrijfscultuur (voor zover nog niet het geval) omvormen naar een innovatiecultuur. In een innovatiecultuur is iedereen in de organisatie bij het innovatieproces betrokken. De basis voor zo'n cultuur ligt in het lerend vermogen van organisaties. Lerende organisaties bieden hun werknemers voldoende ruimte om te experimenteren en fouten te maken, waardoor werknemers zich veilig voelen een bijdrage te leveren aan het

innovatieproces. Een mogelijkheid om dit te realiseren is door een continue procesverbeteringsmethodiek – zoals Lean Six Sigma – in de organisatie te introduceren of door de Agile methodiek te omarmen als basisverandermechanisme voor de gehele organisatie. Al met al vergt het creëren van een lerende organisatie onder meer aanpassingen in governance, werkwijze en personeelsbeleid. En soms verlangt het nieuwe werknemers met andere (aanvullende) competenties.

## **3. Het selecteren van de juiste technologieën**

Zoals eerder aangestipt is het noodzakelijk dat verzekeraars inspelen op technologische ontwikkelingen om relevant te blijven in de snel digitaliserende wereld. Er wordt volop gediscussieerd over de mogelijkheden en de impact van nieuwe technologieën op het huidige verzekeringslandschap. Verzekeraars experimenteren veel met nieuwe technologieën zoals data analytics, sensing, artificial intelligence en blockchain, maar voornamelijk robotiserings-toepassingen worden breed en succesvol ingezet. Hoewel verzekeraars begrijpen dat ze nieuwe technologieën moeten omarmen, zorgt de hoge snelheid waarmee technologieën zich ontwikkelen (mede in combinatie met de grote hoeveelheid aanbieders) ervoor dat het zien van de bomen door het bos lastig is. Hier zit precies de bottleneck. Verzekeraars hebben namelijk niet alle kennis in huis om te voorzien en te bepalen op welke technologische trends (op tijd) voor te sorteren. *Hoe* selecteren ze de juiste technologieën uit het ruime aanbod?

Een samenwerking tussen verzekeraars en innovatie start-ups en scale-ups lijkt een voor de hand liggende keuze. Verzekeraars kunnen op diverse vlakken van deze organisaties leren, mede omdat ze gebruik maken van de meest innovatieve technologieën. Hoewel verzekeraars hiermee een stap in de goede richting zetten, rijst de vraag of dit afdoende is? De (succesvolle) resultaten van degelijke samenwerkingen zijn nog beperkt. Een volgende stap die verzekeraars kunnen zetten, is het verzamelen van ervaringen en kennis buiten



de grenzen van de eigen branche. Er valt bijvoorbeeld ontzettend veel te leren van grote online retailers – zoals Amazon, Bol.com, Coolblue en Beslist.nl – die ver voorlopen op andere sectoren in termen van digitalisering van data en online klantbediening. Ligt de toekomst van verzekeraars wellicht in cross-border allianties?

#### **Zhong an – De digitale verzekeraar**

Ontstaan uit een partnership tussen Tencent, Ant Financial (Alibaba) en de Chinese verzekeraar Ping An richt Zhong An zich voor 100% op digitaal en digitale klantbediening. Zo berekent de verzekeraar (die zijn klanten alleen online 'ontmoet') zorgverzekering premies a.d.h.v. data uit wearable devices (verkregen door partnerships) en worden online claims afgehandeld m.b.v. AI en blockchain technologie. Eén van de meest verkochte polissen (100 miljoen op één dag(!)) betreft vergoeding (van de kosten) van het retourneren van producten op het e-commerce platform van Alibaba.

#### **Amazon – Prime service**

Gepersonaliseerde service door een uitgelijnd samenspel van AI én (indien nodig) excellente menselijke ondersteuning is één van de vele redenen dat Amazon marktleider is. De combinatie van data (gepersonaliseerd aanbod) en technologie (o.a. levering zelfde dag via drone) levert een vlekkeloze customer journey op wat Amazon inmiddels tientallen miljoenen betalende Prime members heeft opgeleverd. Met 100 miljoen verkochte producten op één dag heeft Amazon op Prime Day 2018 een nieuwe mijlpaal bereikt.

#### **4. Procesoptimalisering of -herdefiniëring?**

In het digitale tijdperk verwachten klanten meer van verzekeraars dan enkel goede prijzen en hoogwaardige producten en diensten. Zo willen klanten bijvoorbeeld op ieder door hen gewenst moment bediend worden en willen ze meer en meer online regelen. Deze toenemende klanteisen doen zich voor omdat klanten in mindere mate

onderscheid maken tussen verschillende branches, wat betekent dat ze van verzekeraars vergelijkbare service verwachten als van organisaties die ver vooruit lopen op het gebied van digitalisering – zoals online retailers. Verzekeraars zetten de zeilen bij om aan de verwachtingen van hun klanten te (blijven) voldoen. Ze doen dit onder meer door de infrastructuur te leveren voor selfservice, het online klantgemak te vergroten en straight through processing te realiseren. Deze maatregelen dragen bij aan het optimaliseren van de huidige processen. Is dit echter voldoende om aan de klantwens tegemoet te komen of vraagt de nieuwe wereld om meer ingrijpende proceswijzigingen? Met andere woorden, *hoe* moeten verzekeraars hun processen hervormen om te voldoen aan de eisen van het digitale tijdperk?

Hoewel procesoptimalisatie bijzonder belangrijk is, zijn afzonderlijke verbeteringen niet de (eind)oplossing. In plaats daarvan is het te overwegen om procesverandering holistisch te benaderen. Stap één is het herdefiniëren van de klantbeleving: waar heeft de klant behoefte aan en welke maatregelen zijn nodig om de optimale klantbeleving te realiseren? Het antwoord op deze vraag onthult mogelijkheden om customer journeys te vereenvoudigen en processen opnieuw vorm te geven. Denken vanuit het klantperspectief en het leren van bijvoorbeeld online retailers levert derhalve enorme toegevoegde waarde voor zowel de klant als de verzekeraar.

#### **#Hoe dan?**

In dit artikel hebben we de vier belangrijkste organisatorische vraagstukken die inherent zijn aan digitale transformaties in de verzekeringssector in kaart gebracht. Hieruit blijkt dat verzekeraars behoorlijk gelijkgestemd zijn en lijken de managementagenda's op elkaar. De grote uitdaging – zoals met alle strategieën – zit hem in de governance en succesvolle executie. Want *hoe* innovatie te organiseren, *hoe* werknemers mee te krijgen in de beoogde verandering, *hoe* de juiste technologieën te selecteren en *hoe*



processen te hervormen? Het antwoord op deze vragen zal verschillen per verzekeraar. Kortom, in het 'hoe' zit, zoals zo vaak, de grote uitdaging voor de (zeer) nabije toekomst.