



INNOVATIEONDERZOEK

Assurantiebranche vooral bezig met woorden van snellere rups

Innovatie. Iedereen is ermee bezig of praat erover. Ook binnen 'onze' branche is het een actueel begrip met geregeld seminars, initiatieven en ontwikkelingen die varen onder de vlag van innovatie. Maar zijn we echt aan het innoveren en brengt het ons verder? Of praten we er alleen over, kijken we naar elkaar en verwarren we technologische oplossingen met innovatie?

Hebben we het wel over hetzelfde, als we praten over innovatie? Zoals een van de deelnemers terecht opmerkte: "Ik denk dat gebruik van moderne IT-oplossingen nogal eens verward wordt met innovatie."

BCE maakt met een jaarlijks terugkerend onderzoek 'de stand van innovatie', volgens de branche zelf, inzichtelijk. We brengen in kaart wat de visie is op innovatie, in hoeverre wordt geïnvesteerd en welke onderwerpen daarin de boventoon voeren.

De belangrijkste conclusies?

- Klanten zijn de belangrijkste drijfveer om te innoveren
- Innovatie heeft bij kleinere partijen een grotere footprint
- Een beetje zelfoverschatting, daar zijn we niet vies van
- Innovatie is nog een lastig te duiden begrip
- Traditionele IT/Backoffice leveranciers remmen vooruitgang
- We beschouwen onze branche als trage innovators, en dat maakt ons kwetsbaar

Je leest er alles over in deze publicatie >

KLANTBEHOEFTE IS VAAK DE REDEN TOT INNOVEREN

Laten we beginnen met het belangrijkste onderwerp, namelijk waarom het überhaupt nodig is om te innoveren. Dit kan allerlei grondslagen kennen, zoals toenemende concurrentie, kostenbesparing, toenemende klantverwachting en de ontwikkeling van nieuwe technologie.



Elke commerciële organisatie zal aangeven dat klanten de nummer één reden zijn om te innoveren. Onze branche is volgens ons onderzoek hierop geen uitzondering: **96% van de branche noemt het invullen van klantenbehoeften als één van de belangrijkste drivers om te blijven innoveren.** Uiteraard is het drukken van de kosten een belangrijke reden voor meer dan de helft van de respondenten (53%). Daarnaast wordt de veranderende markt en het groeiende besef van de waarde van data opvallend vaak genoemd als reden om te innoveren. 42% van de respondenten gaven dit aan als belangrijke beweegredenen.

GROOTSTE SPELERS NIET ALTIJD DE GROOTSTE INVESTEERDERS

Alhoewel innoveren niet per definitie betekent dat er groots geïnvesteerd dient te worden, merken we wel degelijk dat innovatie veelal samengaat met flinke investeringen. Dit kan zowel in mensen, technologie of research & development zijn.

Als we naar de resultaten kijken zien we het beeld ontstaan dat de grotere Serviceproviders procentueel het meest investeren in ICT en innovatie. Zowel uitgedrukt in het percentage van de werkzame FTE's als percentage van de omzet.

Soort	% van FTE's	% van omzet
Intermediairs	7,2%	2,55%
Serviceproviders	22,9%	8,80%
Verzekeraars	10,6%	0,81%

Uiteraard wordt dit beeld wat vertekend door schaalgrootte bij met name verzekeraars, en zijn de onderlinge verschillen groot. Echt harde conclusies kun je op basis hiervan dan ook niet trekken, echter roept het wel een paar vervolgvragen op:

- In hoeverre is er sprake van een maximum dat er geïnvesteerd kan worden in innovatie? Word je als 'reus' op enig moment beperkt in de mogelijkheid om verder te investeren in innovatie, omdat bijvoorbeeld andere factoren daarin remmend zijn?
- Zijn kleine (wellicht wendbaardere) spelers innovatiever door gericht te investeren?
- Is er zoiets als een 'basis' wat aan innovatie moet worden geïnvesteerd, wat door kleine spelers met een lagere omzet moeilijker te dragen is?

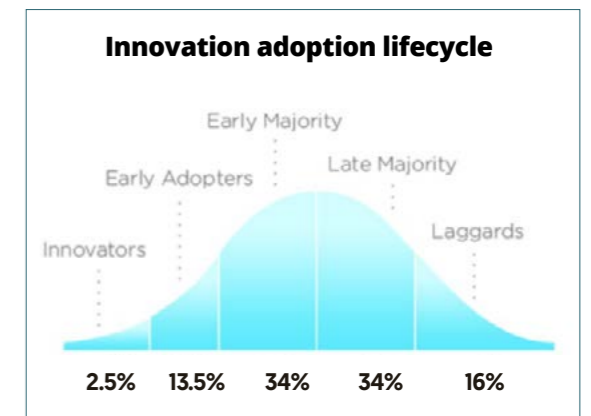
Het lijkt in ieder geval zo te zijn dat het niet per definitie de sterkste schouders zijn het meest investeren in innovatie.

ZELFOVERSCHATTING IN EEN BEHOUDEN BRANCHE?

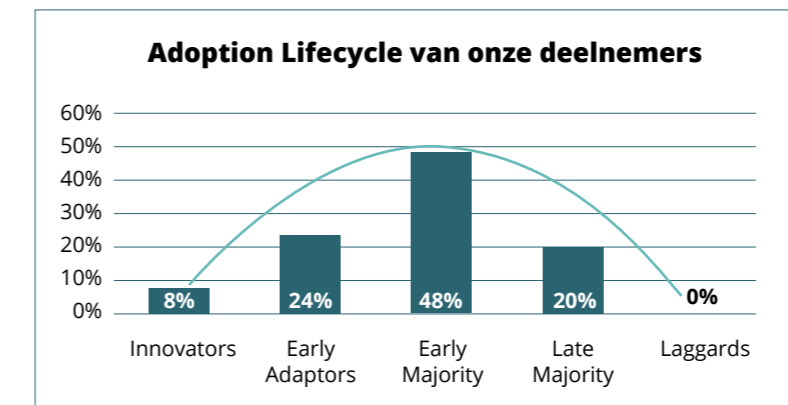
Niet te gek, risico avers, degelijk, kwaliteit, proven technology, ga zo maar door. Kreten die onze behouden branche omschrijft en wat ook aan ons blijft kleven. Toch gaat innovatie vooral over vernieuwing, veranderen en vooruitgang.

Een interessante invalshoek om te toetsen hoe innovatief we onszelf vinden ten opzichte van de rest is om te kijken naar de adoptie van verandering middels de **innovation adoption lifecycle**. Het totaal zou ongeveer een normaalverdeling zoals hiernaast in de 'Innovation adoption lifecycle' moeten tonen.

We hebben onze respondenten gevraagd zichzelf in te delen in hoe innovatief zij zichzelf vinden door de omarming en adoptie van innovatie, om de Innovation adoption lifecycle in kaart te brengen. Het resultaat schetst een vrij positief en onbescheiden zelfbeeld. Men vindt zichzelf toch een stuk innovatiever dan de rest, en feitelijk ook innovatiever dan men logischerwijs kan zijn.



De normaalverdeling van adoptie



Enige zelfoverschatting bij de innovators en early adopters

Maar liefst 80% van onze respondenten vindt zichzelf bij de meest innovatieve 50% horen, en 8% ziet zichzelf zelfs bij de meest innovatieve 2% thuishoren. Met andere woorden; men kijkt graag naar zichzelf als een partij die niet helemaal vooraan staat, maar wel snel toetreedt/ aanhaakt als early adopter of early majority.

Dit rijmt niet helemaal met hoe we over onszelf praten als we in algemene zin over de branche praten. Dat verschil zien we ook terug in de open antwoorden, waarbij de respondenten zich veel duidelijker uitspreken over het feit dat ze helemaal niet zo innovatief zijn als ze zouden willen.

Nu hoeft zelfoverschatting, als we het zo mogen noemen, niet per definitie een probleem te zijn. Echter, een bepaalde mate van zelfkennis is wel essentieel om te bepalen wat de route is naar je drijfveer om te innoveren (klantbehoefte vervullen, kostenbesparing, etc.) en welke inspanning daarvoor benodigd is. Ook is het belangrijk om kritisch te kijken naar je eigen capaciteit, als je weet dat je klanten én de wereld om je heen aan het veranderen is. Ben je in staat om bij te blijven?





DE VELE GEZICHTEN VAN INNOVATIE

Innovatie is geworden tot een containerbegrip waar enige verwarring over bestaat. Dit blijkt ook wel als we vragen naar welke varianten van innovatie voorkomt binnen de organisatie. We onderscheiden in de vraagstelling drie vormen van innovatie:

- Procesinnovatie
- Product- en dienstinnovatie
- Technische innovatie

Bovenstaande innovatievormen worden zo nu en dan op één hoop geveegd, vermoedelijk omdat zaken doorgaans in elkaar overlopen. Zo wordt procesinnovatie nogal eens gefaciliteerd door een slim technisch systeem, en een nieuwe dienst aan klanten door verandering van processen.

De meeste respondenten geven aan dat ze inzetten op product- en procesinnovatie. Introduceren van nieuwe techniek is voorbehouden aan een enkeling. Het is opvallend dat indien gevraagd naar voorbeelden, vooral verbreding van het bestaande portfolio wordt benadrukt of procesverbetering met breed beschikbare technieken zoals STP, digitale documentstromen en automatische schadeafhandeling.

Toch zien we onder de respondenten een paar mooie innovaties, onder andere op het gebied van niche producten en digitalisering van specialistische/complexere dienstverlening.

Wanneer we vragen naar de mooiste voorbeelden van innovatie binnen de branche, dan worden concrete voorbeelden moeizaam benoemd. Er zijn zelfs meerdere respondenten die specifiek aangeven dat er geen écht goede voorbeelden beschikbaar zijn, of dat thuiswerken (inclusief bijbehorende mindset) op nummer 1 zou moeten staan. Verder zijn het toch ook vooral voorbeelden 'uit eigen stal', het oogt daarmee alsof innovaties van buiten de branche/landsgrenzen/directe partners minder gevolgd worden.

Opvallend is ook dat een branche brede wijziging als Directe Schadeafhandeling door nog geen 5% van de respondenten benoemd wordt als innovatie, terwijl dit toch een mooi voorbeeld is van procesinnovatie binnen de branche met klantbelang in het achterhoofd.

Enkele voorbeelden van benoemde innovaties door respondenten zijn Dyme, iDos, e-Bot7, OpenClaims, Bumper en Swift.Online. Minder specifieke/concrete voorbeelden zijn de opkomst van Nederlandstalige NLP engines/chatbots, AI en de op persoonlijke gezondheidsdata gestuurde ziektekostenverzekering.

VEEL TECHNIEK MAAKT NOG GEEN INNOVATIE

Nieuwe technologie komt in een razend tempo op ons af. De beschikbaarheid ervan is feitelijk nooit het probleem. Het weet ons alleen nog niet altijd te bereiken, of we kunnen het niet goed plaatsen binnen de huidige/juiste context. Dit is logisch, omdat het vaak complexe materie betreft en daarnaast heeft niet iedereen de juiste expertise in huis om technologie te vertalen naar praktische (of innovatieve!) oplossingen.

Wanneer we vragen naar technologieën die een plek zullen krijgen in de markt, rapporteert het merendeel dat ze verwachten dat Big Data in de toekomst een plek zal krijgen in hun organisatie. Iedereen ziet de waarde van data en hoe het kan bijdragen aan de dienstverlening en operatie. Drones daarentegen ziet de markt niet als een technologische ontwikkeling die toepasbaar zou kunnen zijn of bij kan dragen aan innovatie in de branche, geen enkele respondent verwacht deze toe te passen.

Als we vragen welke van de recente ontwikkelingen in de globale assurantiebranche waarschijnlijk een disruptief effect gaan hebben, zien we wederom een nadruk op data. Data driven insurance wordt aangeduid als meest waarschijnlijke innovatie die een disruptief effect zal hebben op onze markt binnen vijf jaar. Denk hierbij aan de motorrijtuigenverzekering waar rijgedrag een premiefactor is. Opvallend laag scoort hier de embedded insurance. Hierbij worden verzekeringen gekoppeld aan een andere aanschaf (zoals een telefoon, reis of auto), meestal voor een heel specifiek tijdsbestek/doel.

De vraag is echter of we als branche in staat zijn om over de bestaande verhoudingen, processen en belangen heen te kijken, zodat we beter kunnen beoordelen hoe we beschikbare technologie en innovaties kunnen inzetten om onze klanten beter van dienst te kunnen zijn. Met alle nieuwe technologie tot onze beschikking, is dat in ieder geval niet meer de remmende factor.



De beschikbaarheid van technologie is feitelijk nooit het probleem. Het weet ons alleen nog niet goed te bereiken, of we hebben niet de expertise in huis om het te vertalen naar de praktische toepassing ervan.

BACKOFFICE LEVERANCIERS HEBBEN GROTE IMPACT OP INNOVATIE

Naast vraag naar innovatie bestaat er ook zeker een markt met aanbieders die inspelen op de innovatieve behoefte. De bekende spelers zijn toch vooral leveranciers van IT-oplossingen en systemen, adviesbureaus zijn minder bekend.

Dit beeld wordt onderschreven door de verdeling van de investering in innovatie, waarbij aanschaf, gebruik en ontwikkeling van software de boventoon voert. Inhuur van externen wordt significant minder genoemd. Het minst vaak worden investeringen in innovatie gekoppeld aan Research & Development, alhoewel dit deels kan overlappen met investeringen in eigen personeel.

Het laat zich raden dat de grotere backoffice leveranciers het meest benoemd worden als partij waar men zaken mee doet én waar men afhankelijk van is in de mate van innovatie. Verzekeraars zijn daarbij een stuk positiever over die invloed dan het intermediair. Ook partijen die in eigen ontwikkeling een backoffice hebben gerealiseerd of de afhankelijkheid daarvan hebben afgebouwd, zijn milder in hun beoordeling.

Die traditionele backoffice leveranciers scoren gemiddeld een 2 op de schaal van 5 als het gaat om innovatieve capaciteiten, niet heel positief als je daar afhankelijk van bent in je innovatiecapaciteit. Keylane doet het daarbij nog het beste, met een 3-.

Hoe meer je opschuift naar slimme front- en midoffice, hoe beter de cijfers worden. Bugs Business, Fenêtre, EMS en MyTP doen het daarbij het beste. Novulo scoort het hoogste met een ruime 4,5. Dit wordt echter gedempt doordat maar enkelen ze wist te scoren en het voor de rest onbekend was.

Dezelfde partijen die hebben aangegeven minder invloed te zien vanuit backoffice leveranciers op innovatieve capaciteit, hebben tevens hogere investeringen op gebied van eigen personeel en IT-ontwikkeling opgegeven. Dit is een interessante correlatie, omdat dit vervolgens doet vermoeden dat de strategie om te investeren in eigen IT (versus het volgen van die van de backoffice leverancier), zich uitbetaalt in het vergroten van de innovatieve capaciteit.

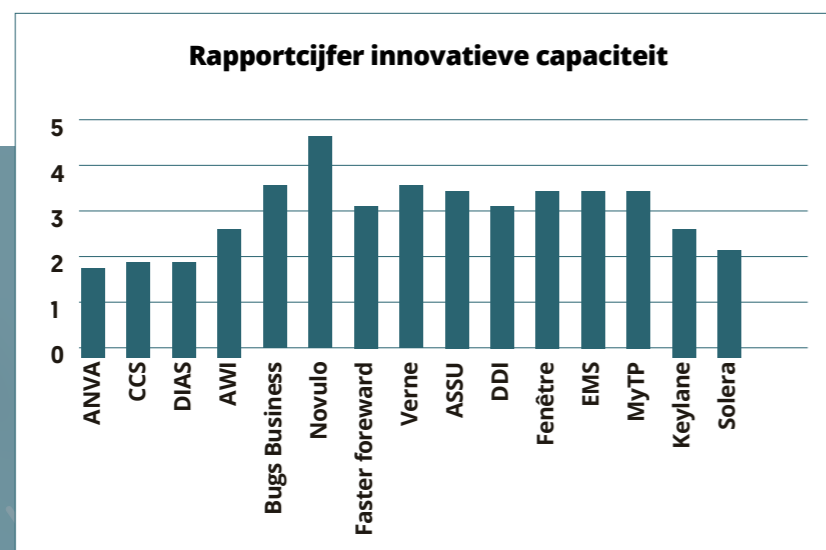
Men is eensgezind over het feit dat de rol en impact van ICT-partners in de breedte meer strategisch van aard is geworden. Minder eensgezind is men over de vraag of er innovatieve partijen ontbreken die producten/diensten leveren om ze verder te helpen. Dit is opvallend, omdat men in algemene zin toch opmerkt dat er verandering nodig is om de innovatieve capaciteit te vergroten. Dit wordt duidelijk niet gezocht in nieuwe innovatieve ICT-partners, of het vertrouwen dat dit daadwerkelijk gaat gebeuren ontbreekt.

Bijna contrasterend is vervolgens dat maar liefst de helft van alle deelnemers op het gebied van innovatie samenwerkt met startups en/of nieuwe partijen. Wat deze partijen leveren aan diensten of producten is helaas niet onderzocht, evenals of de respondent belang heeft in deze partij.

Uit de open vragen blijkt overigens wel dat men op zoek is naar dienstverleners die de gehele branche, de keten en diens systemen kunnen overzien, om vervolgens te kunnen adviseren over optimalisatie van processen, systemen en/of dienstverlening. Dit zou betekenen dat van huidige of nieuwe partijen eerder een consultancy rol dan levering van software wordt verwacht, iets wat de eerdere stelling onderbouwd dat men zelf niet altijd in staat is om de vertaalslag te maken van theoretische mogelijkheden naar praktische toepasbaarheid en hoe daar te komen.

Verder worden platform organisaties als Google en Amazon (of als begrip) benoemd als ontbrekend voor de branche, evenals dienstverleners die ondersteunen bij het afbouwen van de afhankelijkheid van hun backoffice. Respondenten die zelf een relatief groot innovatief vermogen hebben zoeken aanvulling in een meer technische scene door het benoemen van o.a. blockchain en deep tech.

Traditionele backoffice leveranciers scoren gemiddeld een 2 op de schaal van 5. Niet heel positief als je daar afhankelijk van bent in je eigen innovatiecapaciteit.



Traditionele backoffice leveranciers komen niet goed uit de verf





ONTBREEKT ER EEN ÉCHTE DRIJFVEER OM TE INNOVEREN?

Zoals eerder in het artikel aangehaald vindt men zichzelf én de gehele branche door de bank genomen niet buitengewoon innovatief. We bewegen vooral traag en besluitvorming is stroperig. Innovatie is met name lastig te behapstukken voor de kleinere partijen, die daarvoor hun afhankelijkheid zien toenemen. Dit beeld merken we in de dagelijkse praktijk, maar wordt ook duidelijk benoemd door de deelnemers.

Een belangrijke veroorzaker hiervan is de toegenomen regeldruk en nakomen van compliance. Eén van de deelnemers verwoordt het als volgt: "Door de vele regels en het afdekken van risico's blijft er weinig mogelijk voor innovatie, vooral voor kleinere partijen. Er is een grote angst voor het niet nakomen van de "compliance". Het proces van onderhandeling daarin is stroperig. Partijen in de markt zouden er goed aan doen een meer actieve houding aan te nemen om mee te bewegen met de markt".

Een tweede factor wat de markt in een soort houdgreep lijkt te houden volgens de deelnemers, is de hoeveelheid legacy (red.: verouderde IT-systemen) die men nog in gebruik heeft. Vooral de backoffice systemen worden daar veel genoemd als veroorzaker, zowel bij verzekeraars, serviceproviders als intermediair. Bijzonder is wel dat partijen die al enkele jaren geleden die afhankelijkheid van legacy zijn gaan afbouwen door slimme front- en midoffice oplossingen, nu af en toe vastlopen in de complexiteit en hoge investeringen die dit met zich meebrengt.

Een derde punt wat wordt aangehaald door de respondenten, is dat de branche nog zwaar leunt op bestaande verhoudingen terwijl dat in andere branches (retail bijv.) en landen (VS en VK bijv.) toch aardig op de schop is gegaan en een driver is geweest voor verandering en innovatie. In die andere landen en branches is de competitie toch groter en van dusdanig niveau, dat we hier nog vrij comfortabel kunnen blijven doen wat we doen. Meerdere respondenten noemen zichzelf en de collega's zelfs "lui". Klanten helpen hieraan mee, doordat er nog beperkt wordt overgestapt. Er is feitelijk nog geen noodzaak tot complete disruptie of adoptie van nieuwe innovaties.

In de breedte wordt wel verwacht 'dat er iets aan zit te komen'. Men gaat ervan uit dat er op enig moment disruptieve partijen, producten, diensten en/of technologie geïntroduceerd worden die de krachtvelden doen veranderen. Vooralsnog blijft die disruptie uit, maar het hangt in de lucht. Of met de woorden van één van de deelnemers: "In onze branche ben je al snel innovatief. Als de branche niet uitkijkt, komt er straks iets groots van buiten de branche op gang. Zeker in de particuliere markt!".

Opvallend, maar wel in lijn met de overige constatering, is dat men echt een beschouwende blik hanteert als het gaat om innovatie en disruptie. De antwoorden doen vermoeden dat het vertrouwen in de eigen organisatie en collega's uit de branche dusdanig klein is om dit te bewerkstelligen, dat 'het bijna wel van buiten moet komen'.

Gevraagd naar positieve innovatieve uitschieters binnen de branche, worden een paar namen relatief vaak genoemd te weten; Voogd & Voogd, Surebusiness en Risk (in willekeurige volgorde). Overigens moet hierbij aangemerkt worden dat deze toch vooral benoemd worden door de directe collega's en minder door verzekeraars. Die verzekeraars noemen vaker internationale clubs als Lemonade.

DE SNELLE RUPS ALS DOEL? OF TOCH LIEVER EEN VLINDER?

In een branche die bol staat van de overnames, consolidatie en gewijzigde wet- en regelgeving, ligt de focus anno 2021 toch vooral op het ordentelijk en 'compliant' krijgen van de administratie, dan dat we bezig zijn met innoveren.

Natuurlijk, er zijn mooie voorbeelden en er zijn uitzonderingen, maar we kunnen over de hele linie wel zeggen dat échte innovatie binnen de branche nog uitblijft.

We kijken daarbij vooral naar elkaar, en naar toetreders van buiten. De druk op compliance en de invloed van verouderde ICT-systemen helpen niet. Evenals de opgestapelde uitzonderingen en grijze gebieden die we in die systemen hebben vastgelegd.

Innovatie is daardoor een complexe bezigheid die kennis en expertise vergt wat op zijn beurt weer een schaars goed is. Het maakt investeren in innovatie iets wat voor kleinere partijen minder bereikbaar is, en wat huidige leveranciers van ICT-systemen óf niet kunnen óf nooit terug kunnen verdienen.

De businesscase is daarnaast nog niet altijd goed te maken. Wat levert innoveren nu écht op? Overstappen doen klanten beperkt, complexe risico's nemen blijft specialisme en mensenwerk.

'Innovatie' lijkt daarmee een beetje een obligaat en daardoor een hol begrip. We weten niet zo goed wat we ermee moeten, maar wel dat we er iets mee moeten. We zijn gelukkig als branche wel echt keihard aan het werk met (digitale) reparatie. In veel gevallen is men ook op hetzelfde moment aan het inzetten op (digitale) optimalisatie.

In de woorden van strateeg en leiderschapsexpert Menno Lanting, zijn we daarmee zeker op de goede weg om een snellere rups te worden. Maar de (digitale) transformatie naar een vlinder? Die zien we onszelf voorlopig nog niet maken.



OVER DIT ONDERZOEK

Dit artikel is tot stand gekomen dankzij de mening van u en uw collega's uit de branche. Een mooie verdeling in tussenpersonen, makelaars, serviceproviders en verzekeraars van allerlei soorten en maten hebben input geleverd via een vragenlijst met een combinatie van open en gesloten vragen.

Alle conclusies in dit artikel zijn een weergave van de feitelijke antwoorden. Wij danken alle deelnemers voor hun tijd en inzichten. BCE heeft als blijk van waardering namens de deelnemers een donatie gedaan aan de goede doelen naar hun keuze.



De meesters in digitale transformatie

WE HOREN GRAAG VAN JE

Meer informatie over ICT & innovatie?



Thomas van der Knijff
Adviseur

thomas@bce.consulting

06 271 896 92

www.bce.consulting