

Innovation i forsikringsbranchen

af Olaf Valentin Kjær og Mikkel Bønnelycke



Olaf Valentin Kjær
okjaer@deloitte.dk

Innovation og udvikling af nye forretningsmodeller er kommet i fokus, når der skal skabes vækst. Virksomhedernes omkostninger forbundet med at bringe nye produkter på markedet er fordoblet i løbet af de seneste ti år. Ikke desto mindre viser det sig, at mellem 60 og 80 procent af nye produkter er fejlskud – er det et resultat af manglende styring af innovationsprocessen?

Denne artikel diskuterer, hvorfor innovation i forsikringsbranchen er påkrævet for at skabe vækst, eksempler på ekstern „bedste praksis“ samt vigtige succesfaktorer i styringen af innovationsprocessen. Endelig opstiller artiklen en model for, hvordan innovationsprocessen kan styres fra idé til implementering.



Mikkel Bønnelycke
mboennelycke@deloitte.dk

Innovation i forsikring

Forsikringsbranchens „geografiske“ grænser er gennem de seneste tyve år langsomt men sikkert blevet opløst, og branchen har ofte ageret foregangsbranche for internationaliseringen. Reduktion af barrierer er en væsentlig årsag til bølgen af fusioner og opkøb, der skyldede ind over Norden og Europa i slutningen af 1990'erne.

Disse strukturelle ændringer er sket samtidig med, at investorernes krav til såvel vækst som værdiskabelse er skærpet markant.

Konsolideringen har grundlæggende ændret industristrukturen og derved konkurrencesituationen på det danske forsikringsmarked. Den nordiske fusionsbølge har skabt en

høj koncentration i forsikringsbranchen, hvor de fire største spillere i Danmark kontrollerer 60 procent af markedet¹. Mulighederne for vækst gennem fusioner og opkøb er blevet stadig mere begrænsede, hvorfor virksomhederne i stigende grad vender blikket ind. Innovation og udvikling af nye forretningsmodeller er derfor kommet i fokus, når der skal skabes vækst.

Innovation er således kommet på dagsordenen: „*Every unit of the business should have clear responsibility and definite goals for innovation.*“ – Peter Drucker, *The Practice of Management*, 1954.

Olaf Valentin Kjær er director og Mikkel Bønnelycke er konsulent hos Deloitte Business Consulting.

Boks 1: Fusioner i den europæiske finansielle sektor

Mellem 1999 og 2004 udgjorde fusioner og opkøb i den europæiske finansielle sektor 30 procent af alle globale fusioner og opkøb i denne sektor, svarende til handler for 109 milliarder euro („Cross-border consolidation in the EU financial sector“, EU Kommissionen, oktober 2005).

Den danske forsikringsbranche

Flere af de dominerende aktører i den danske forsikringsbranche har i kølvandet på fusionsbølgen været fokuseret på de store integrationsopgaver. Her har den teknologiske udvikling åbnet helt nye muligheder, som både har smidiggjort integrationsprocesserne og skabt en øget kompleksitet. Teknologien har eksempelvis åbnet muligheder for procesinnovation som outsourcing og offshoring. Disse begreber er efterhånden blevet almindelige på danske direktionsgange.

Men på trods af konsolidering, globalisering og den hastige teknologiske udvikling er den danske forsikringsbranche karakteriseret ved en stabilitet, relancering af vækstagendaen og øget fokus på organisk vækst samt innovation.

- *Stabilitet:* Forsikringsbranchen har de senere år oplevet stabil vækst og god indtjeningsudvikling. Virksomhederne er vokset stabilt og lønsomt blandt andet baseret på en gennemsnitlig årlig vækst i præmiedintægter på 8,2 procent² i perioden 2000 til 2004.
- *Relancering af vækstagenda:* Fokus er igen flyttet fra bundlinjen til toplinjen³. Forsikringsbranchen har forbedret lønsomheden, og Combined Ratios er forbedret over hele linjen⁴. Hvor der tidligere har været et skarpt øje på omkostningerne, fokuserer topcheferne i de finansielle virksomheder i disse år også på vækst som middel til værdiskabelse.

• *Fokus på organisk vækst:* Fremtidig vækst vil i høj grad skulle genereres organisk. Analyser af de globale finansielle markeder viser, at selv om der fortsat er fokus på vækst gennem fusioner og opkøb, prioriterer virksomhederne i stigende grad organisk vækst højt⁵.

• *Innovation på dagsordenen:* Der må forventes en betydelig investering i innovative tiltag.

Den danske forsikringsbranche har længe været inde i en god udvikling, og aktørerne har de senere år været „Fat and Happy“. Meget få brancher har i virkeligheden udvist samme stabilitet som forsikringsbranchen – måske med undtagelse af fiskeri, landbrug og musik.

Innovation i forsikringsbranchen hidtil

Innovation i forsikringsbranchen har været præget af begrænsede justeringer og produktforbedringer primært for at dække specifikke ændringer i markedsbehov og ny lovgivning.

- Branchen startede med at forsikre besiddelser som skibe og ejendomme (de største værdier på det tidspunkt).
- Først meget senere blev mennesker så værdifulde, at de også blev omfattet af forsikringer gennem livs- og ulykkespolicer.
- Senest er „risikoen“ for at leve længe nu blevet et forsikringsobjekt gennem pensioner.

På trods af justeringer og produktforbedringer er teknologien bag forsikringsprodukterne og branchens grundlæggende forretningsmodel i stor udstrækning uforandret gennem århundreder. Teknologi og forretningsmodel er samtidig den innovationsfaktor, som virksomhederne har bedst mulighed for at kontrollere⁶.

Pengeinstitutterne ændrer forretningsområder gennem innovation

Modsat forsikringsbranchen har pengeinstitutterne i stor udstrækning formået at udvikle nye produkter og services. Pengeinstitutterne har eksempelvis på relativt kort tid ændret betalingsformidling fundamentalt – fra kontanter og checks over betalingskort og dankort til net- og mobilbetalinger.

På samme vis har pengeinstitutterne gennem teknologisk drevet proces- og service-innovation udviklet kundebetjening fra personlig betjening til at yde betjening over telefon, telebank, onlinebank og netbank.

Forsikringsbranchen har hidtil i høj grad fokuseret på begrænset produktudvikling, hvorfor der er risiko for, at de nye produkter ligner de eksisterende og derved er enkle at kopiere som eksempelvis produktforsikring, hospitalsforsikring, kritisk sygdom, lønforsikring og tab på fast ejendom.

Deloittes analyse af den globale finanssektor viser, at kunderne ikke har særskilt interesse for nye produkter. Derimod efterspørger kunderne først og fremmest positiv service, at blive værdsat som kunde samt bekvemmelighed og brugervenlighed.

Boks 2: Omkostningen ved innovation

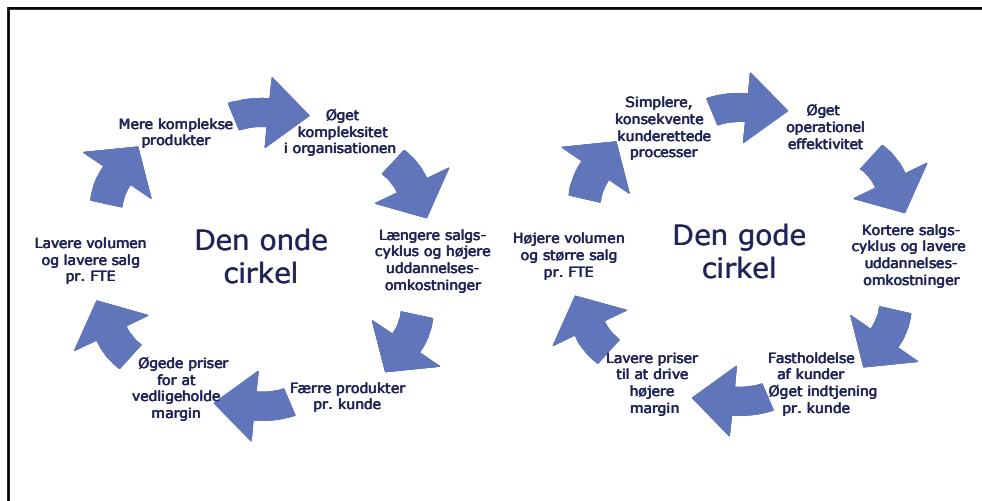
Analyser viser, at omkostningerne forbundet med at bringe nye produkter på markedet er fordoblet i løbet af de seneste ti år, og at mellem 60 og 80 procent af nye produkter er fejlskud („Glittering Prize – How Financial Institutions Can Drive Growth through Process and Service Innovation“, Deloitte Research).

Procesinnovation er vanskeligere at kopiere, men forsikringsselskaberne har ikke haft samme fokus på fornyelse af processer og services som af produkter. De senere års væsentligste tiltag inden for procesinnovation omfatter Autohjælp, Lånebil, Skadebehandling via internettet, Call Center og Scalepoint.

Procesinnovation betyder typisk mere komplexe innovationsprojekter, som ofte fravælges på grund af den større risiko og manglende udviklingskompetence.

Den gode og onde innovationscirkel

Virksomheder, der ønsker at opnå organisk vækst baseret på innovation, bør vælge innovationsstrategi med omhu og alloker de nødvendige ressourcer til at understøtte innovationsprocessen.



Boks 3: Fornyelse eller „Business as Usual“?

Ambitiøse innovationsprojekter fravælges ofte pga. den større risiko og manglende udviklingskompetence.

En snæver opfattelse af innovation er årsag til, at innovationsprojekter ofte ender i den onde cirkel, hvor nye idéer komplicerer forretningssystemet i stedet for at berige det; Gennem produkt-orienteret innovation udvikles produkter, der i kraft af høje udviklingsomkostninger og høj kompleksitet påvirker profitabiliteten negativt. Det bunder dels i kundernes manglende forståelse af produktet, og dels i de relaterede systemer og processer, der i kraft af deres kompleksitet bliver en hæmko for organisationen. Særligt i forsikringsbranchen har implementeringen af en række nye systemer og processer faktisk ofte medvirket til at reducere virksomhedens evne til hurtig omstilling. I forsøg på at genvinde kunder og profitabilitet udvikles efterfølgende nye produkter og systemer, der blot forværre situationen. Dette er typiske karakteristika for den onde innovationscirkel.

Den gode innovationscirkel er derimod kendetegnet ved en mere helhedsorienteret

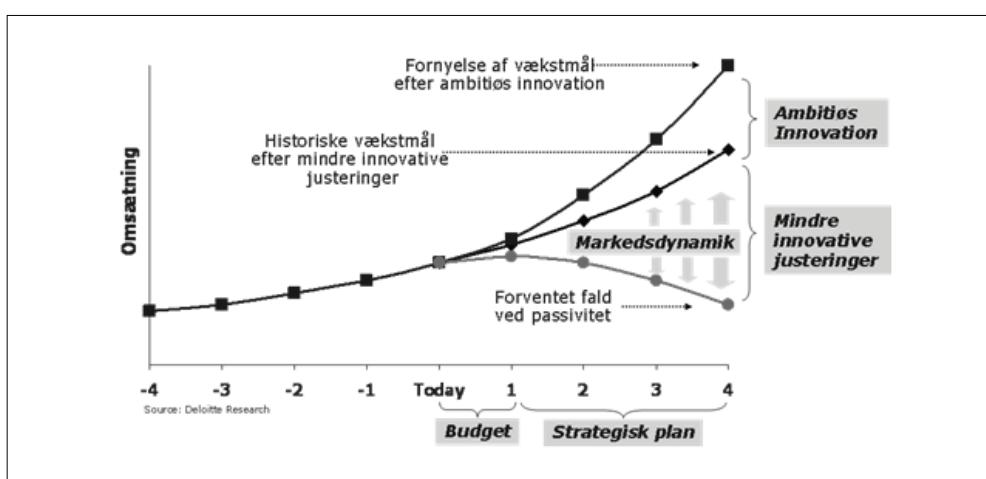
tilgang til innovation. Styring af innovation skal opfattes bredere, idet den både omfatter nye produkter, som indgår i virksomhedens forretningsplaner, og nye processer og metoder, som skal realisere produktudviklingen.

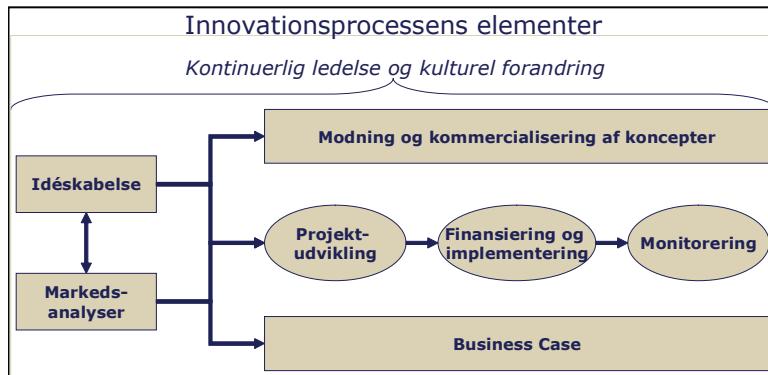
Styring af innovation begrænser risikoen

En succesfuld styring af innovationsprocessen kræver mangeartede kompetencer i form af ledelsesfokus, idéudvikling, markedsindsigt, forsikringsforståelse, projektledelse, overvågning af Return on Investment samt opfølgning. De elementer, der tilsammen danner grundlaget for at etablere en vækstskabende innovationsproces, er skitseret i figuren på næste side.

Idéskabelse

Innovation sidestilles ofte med kreativitet og nye idéer. I langt de fleste tilfælde er det imidlertid ikke omfanget af nye idéer, der er problemet, men i langt højere grad virksomhedens evne til at udvikle og kapitalisere idéerne. For eksempel er det en god idé at samle idéer til nye produkter, services og processer i en pulje for herefter at prioritere, videreudvikle og konkretisere de bæredygtige idéer.





Analyse

Analysefasen er essentiel for fastlæggelsen af produktets idé og indhold samt værdi for henholdsvis forsikringstager og forsikringsleverandør. Det er i denne fase, at produktets eksistensberettigelse i markedet defineres ved hjælp af markedsanalyser samt kortlægning af konkurrenternes strategier og aktiviteter. Manglende markedsindsigt og analyse er ofte årsag til, at den gode innovationscirkel brydes.

Opstilling af forretningsmodeller

En organisations eksisterende strukturer, kultur og tilgang til innovation er ofte en af de største barrierer for at etablere en effektiv innovationsproces. Virksomheden bør skabe et sundt innovationsmiljø og en kultur, der stimulerer idéskabelse. Dette kræver ledelsesmæssig opbakning og engagement samt en velunderstøttet og klart beskrevet proces. Måling af præstation og belønning af bidrag til innovation er i denne sammenhæng også vigtigt. I forhold til udviklingen af nye produkter, services og processer bør der i processen foretages en analyse af de organisatoriske konsekvenser og en grundig vurdering af indtjeningspotentiale og omkostninger. Det kan i den forbindelse overvejes at indgå joint ventures eller allianceer for at opnå kritisk masse.

Formulering af cases

Ved at formulere produktcases sikrer virksomheden produktets bæredygtighed. Dette indebærer identifikation af omkostninger ved lancering og drift af produktet, vurdering af de kvalitative aspekter af produktet samt den endelige opstilling af en produktcase med kvantitative og kvalitative parametre.

Implementering

Innovation kræver stærk projektledelse og indgående forsikringsforståelse – en kombination, som meget få har. Finansielle virksomheders værdiskabelse er i høj grad bestemt af deres evne til at tilpasse sig dynamiske omgivelser. De senere års udvikling har derfor gjort det mere nødvendigt end nogensinde at tilpasse og forberede organisationerne til forandring. Derfor orienteres virksomheder i stigende grad mod projektorganisering, projektstyring og projektansættelser. I forhold til at sikre en god innovationsproces er det også vigtigt at etablere en effektiv projektorganisation, udarbejde en projektplan og et projekt-budget samt udforme de organisatoriske forudsætninger for produktlanceringen.

Monitorering

Endelig bør der foretages en systematisk opfølgning og monitorering af implemente-

ringen. Dette kan eksempelvis gøres ved at måle den potentielle salgs- eller prisforøgelse og identificere omkostningsbesparelser eller operationelle forbedringer. I forhold til exitfaseren bør virksomheden sikre et ansvarligt lederskab. Det er i denne fase vigtigt at måle Return on Investment af porteføljen og nøje overveje timing af exit.

Innovationsprocessen består således af mange elementer, der på tværs af organisationen bidrager til innovationsprocessen. Virksomheden opnår dog først en succesrig innovationsproces, når den etablerer og gennemfører hele processen end-to-end og opbygger en innovationsfremmende virksomhedskultur.

„Innovation never stops, the minute you think you have it right, you are finished“,

Vernon Hill, CEO, Commerce Bancorp, 2004

Noter

¹ Finanstilsynet: „Markedsudvikling 2004 for skadesforsikringsselskaber“.

² Finanstilsynet: „Markedsudvikling 2004 for skadesforsikringsselskaber“, Opgørelsen af præmieindtægter er baseret på indberetninger fra de institutter, der var på markedet i årene 2000-2004.

³ „Glittering Prize – How Financial Institutions Can Drive Growth through Process and Service Innovation“, Deloitte Research.

⁴ Finanstilsynet, Insurance Information Institute samt årsrapporter for Topdanmark, Tryg, Codan og Alm. Brand,

⁵ „Glittering Prize – How Financial Institutions Can Drive Growth through Process and Service Innovation“, Deloitte Research,

⁶ Det skal her bemærkes, at teknologisk succes ofte afhænger mere af evnen til implementering end selve teknologien.

Referencer

Mastering Innovation – Exploiting Ideas for Profitable Growth, Deloitte Research, New York, 2004.

Unlocking the Value of Globalisation – Profiting from Continuous Optimisation, Deloitte Research, New York, 2005.

Global Manufacturing 100, Deloitte Research/CSFB HOLT Value Associates, New York, 2002.

Cross-border consolidation in the EU financial sector, EU Kommissionen, oktober 2005.

Finansiel Stabilitet 2003, Danmarks Nationalbank, 2003.

Markedsudvikling 2004 for skadesforsikringsselskaber, Finanstilsynet.

Annual Report on the global financial services, Mercer Oliver Wyman, 2005.

Myth vs. Reality in Financial Services – What Your Customers Really Want, Deloitte Research.

Deloitte M&A survey, Deloitte Research/DC analysis, 2000.