



Innovatieve disruptie in de verzekeringsindustrie

In tijden dat Artificial Intelligence (AI) furore maakt binnen alle sectoren en steeds meer toepassingen worden ontwikkeld om onder andere bedrijfsprocessen en klantinteractie te optimaliseren, rijst de vraag opnieuw: kan innovatie deze keer tot disruptie in de verzekeringsindustrie leiden? Streng toezicht en het karakter van een verzekering maken dit minder eenvoudig dan voor bijvoorbeeld productiebedrijven en bij iedere nieuwe hype lijkt de verzekeringsindustrie beperkt te bewegen. Toch rammelen deze keer weer nieuwe partijen in de verzekeringsindustrie aan de deur. Een echte doorbraak hebben zij nog niet kunnen forceren, maar snelle innovatie en de ontwikkeling van AI verhogen de kansen op disruptie. Welke kant gaat het deze keer op met de industrie?

INNOVATIEVE DISRUPTIE

Innovatie kan betrekking hebben op het verbeteren van producten, het productieproces, het benaderen van markten, de organisatie, of het ontwikkelen van nieuwe concepten. Verzekeraars werken in het algemeen hard aan innovatie. Het behoeft geen betoog dat de bestaande producten en diensten in de bestaande markten continu verbeterd moeten worden om de concurrentie voor te zijn en te blijven. Disruptie door innovatie is een fenomeen dat bijzondere aandacht behoeft. Een beroemd voorbeeld van innovatieve disruptie is de ontwikkeling van de digitale fotocamera. De R&D-afdeling van Kodak had er reeds aan gewerkt, maar Kodak vreesde de kannibalisatie van haar bestaande product en investeerde niet verder in de digitale camera. Het vervolg is bekend.

De meest bekende onderzoeker op het gebied van innovatieve disruptie is Clayton Christensen, die in de jaren 90 het concept van disruptieve innovatie introduceerde, wat hij uitgebreid beschreef in zijn boek 'The Innovator's Dilemma' uit 1997. Zijn theorie legt uit waarom grote, succesvolle bedrijven vaak falen om te reageren op nieuwe, innovatieve concurrenten die beginnen aan de onderkant van de markt met eenvoudigere, goedkopere producten.

Christensen ontdekte dat gevestigde bedrijven zich meestal richten op het verbeteren van hun bestaande producten voor hun meest winstgevende klanten. Hierdoor negeren ze vaak nieuwe technologieën of producten die aanvankelijk minder aantrekkelijk lijken. Echter, naarmate deze nieuwe producten verbeteren en een bredere markt aanspreken, kunnen ze de gevestigde bedrijven verdringen.

Zijn werk heeft een enorme invloed gehad op hoe bedrijven innovatie en marktverstoringen benaderen, en het heeft talloze ondernemers geïnspireerd om anders te denken over hun bedrijfsstrategieën.

BEDRIJVEN NEGEREN VAAK NIEUWE TECHNOLOGIEËN OF PRODUCTEN DIE AANVANKELIJK MINDER AANTREKKELIJK LIJKEN

INNOVATIE BINNEN DE VERZEKERINGSINDUSTRIE

Ook binnen de verzekeringsindustrie is het idee van een simpel product tegen een scherpe prijs na het populair worden van het internet vaak in de praktijk toegepast. Bijvoorbeeld Allianz heeft in 2005 Allianz24 gestart waarmee simpele autoverzekeringen via internet werden verkocht. Na protest van de bestaande verkoopkanalen werd het concept in eerste instantie beperkt, maar later zijn Allsecur en vervolgens Allianz Direct opgetuigd door Allianz waarin werd voortgebouwd op dit concept. In het algemeen zorgt de mogelijkheid van



kannibalisatie ervoor dat bestaande verzekeraars niet alle pijlen kunnen richten op compleet nieuwe en goedkope producten. Een ander voorbeeld van nieuwe eenvoudige en goedkope verzekeringsproducten zijn de producten van Ditzo dat in 2007 door a.s.r. is gestart, maar inmiddels niet meer bestaat als aparte productlijn. Achmea heeft in 2007 InShared opgericht dat nog steeds volop actief is. Met het hanteren van een jaarbeloning (winstdelingssysteem) probeert InShared zich te onderscheiden van andere verzekeraars. Het ontwikkelen van nieuwe markten is ook een manier om disruptieve innovatie te organiseren.

Hoewel het verzekeringslandschap is veranderd, hebben de besproken initiatieven niet tot disruptie geleid. Met nieuwe technologie en de snelle ontwikkelingen op het gebied van AI is het waarschijnlijk dat er een nieuwe golf van product- en dienstontwikkeling zal plaatsvinden. Hierdoor kunnen verzekeringsproducten flexibeler worden, waarbij op demand kan worden verzekerd tegen een prijs die past bij het individuele risico dat met betere data kan worden vastgesteld.

ROL VAN AI BINNEN INNOVATIE IN DE VERZEKERINGSINDUSTRIE

De verzekeringsindustrie heeft de afgelopen decennia verschillende technologische veranderingen doorgemaakt, maar geen enkele technologie heeft tot op heden zoveel potentieel gehad om de sector te transformeren als AI. Momenteel vindt er een revolutie plaats door de inzet van AI door processen te automatiseren, zowel backend (bijvoorbeeld in finance, audit, actuariaat, HR en IT) als front-end (zoals sales, service en marketing) door klantinteracties te verbeteren en nieuwe producten en diensten te ontwikkelen die beter aansluiten bij de behoeften van de consument. Stel je voor dat je een verzekeringsclaim indient en binnen enkele minuten een beslissing ontvangt, zonder dat er een menselijke tussenkomst nodig is. Dit is slechts één van de vele manieren waarop AI de verzekeringsindustrie reeds aan het veranderen is.

INNOVATIE BUSINESSMODEL

AI maakt het mogelijk om businessmodellen te innoveren op manieren die voorheen ondenkbaar waren. Neem bijvoorbeeld het proces van schadeclaims. Traditioneel gezien is dit een tijdrovend en foutgevoelig proces, waarbij veel papierwerk en menselijke tussenkomst nodig is. Met AI kunnen verzekeraars dit proces echter volledig automatiseren. Beeldherkenningstechnologie kan bijvoorbeeld foto's van schade analyseren en binnen enkele seconden een beoordeling maken. Dit versnelt niet alleen het proces, maar vermindert ook de kans op fouten en fraude.

Daarnaast biedt AI de mogelijkheid om verzekeringsproducten te personaliseren. Door klantdata te analyseren, kunnen verzekeraars gepersonaliseerde aanbevelingen doen die beter aansluiten bij de individuele behoeften van klanten. Stel je voor dat je een verzekering afsluit die precies is afgestemd op jouw levensstijl en risicoprofiel, in plaats van een standaardpolis die voor iedereen hetzelfde is. Dit leidt tot hogere klanttevredenheid en loyaliteit.

HOEWEL DE VERZEKERINGSTAK VAN TESLA MOMENTEEL VERLIESLATEND IS, TOONT HET DE POTENTIE VAN AI OM DE MARKT TE VERSTOREN

Een ander voorbeeld van innovatie in businessmodellen is de opkomst van InsurTechs zoals Qover en Wakam. Qover neemt delen van het verzekeringsproces over, waardoor verzekeraars efficiënter kunnen werken. Wakam biedt white-label verzekeringen aan via haar Play&Plug technology platform, waardoor bedrijven snel en eenvoudig verzekeringsproducten kunnen aanbieden onder hun eigen merknaam. Deze nieuwe spelers maken gebruik van AI om hun diensten te optimaliseren en zich te onderscheiden van traditionele verzekeraars.

Dr. E.P. Visser AAG CERA (links) is Associate Director KPMG Financial Risk Management en MBA student Vlerick.

B. Veenman MSc is Lead AI Services KPMG Advisory.



NIEUWE TOETREDERS

AI biedt nieuwe toetreders interessante kansen om de verzekeringsmarkt te betreden en te concurreren met gevestigde spelers. Tesla is een goed voorbeeld van een nieuwkomer die gebruikmaakt van AI om zijn verzekeringsdiensten te verbeteren. Met de enorme hoeveelheid data die Tesla verzamelt van zijn voertuigen, kan het bedrijf gedetailleerde risicoanalyses uitvoeren en gepersonaliseerde verzekeringspolissen aanbieden. Hoewel de verzekeringstak van Tesla momenteel verlieslatend is, toont het de potentie van AI om de markt te verstoren.

Amazon is een ander voorbeeld van een nieuwkomer die AI gebruikt om de verzekeringsmarkt te betreden. In oktober 2022 lanceerde Amazon een verzekeringswinkel, maar na aanhoudende verliezen werden de activiteiten na 15 maanden gestaakt. Dit laat zien dat, hoewel AI veel potentieel heeft, succesvolle underwriting ervaring en expertise vereist. Nieuwe toetreders kunnen profiteren van samenwerking met bestaande verzekeraars om hun kennis en ervaring te benutten, terwijl ze tegelijkertijd nieuwe technologieën introduceren.

TEGELIJK INVESTEREN IN DE BESTAANDE BUSINESS EN IN DISRUPTIEVE TECHNOLOGIE

Om zich te beschermen tegen disruptie, moeten gevestigde verzekeraars een ambidextrous aanpak hanteren. Dit betekent dat ze zowel moeten investeren in het optimaliseren van hun bestaande business als in het verkennen van nieuwe, innovatieve oplossingen. Aan de ene kant kunnen verzekeraars AI inzetten om hun operationele efficiëntie te verbeteren. Denk bijvoorbeeld aan het automatiseren van repetitieve taken zoals gegevensinvoer en klantenservice. Dit bespaart niet alleen tijd en kosten, maar stelt medewerkers ook in staat om zich te concentreren op complexere en waardevollere taken.

Aan de andere kant moeten verzekeraars aparte teams opzetten die zich richten op het ontwikkelen en testen van nieuwe AI-gedreven producten en diensten. Deze teams moeten de vrijheid krijgen om te experimenteren en te falen, zonder de druk van de bestaande bedrijfsstructuur. Dit stelt verzekeraars in staat om snel in te spelen op nieuwe kansen en zich aan te passen aan veranderende markt-omstandigheden.

BALANS VINDEN TUSSEN HET STIMULEREN VAN NIEUWE TECHNOLOGIEËN EN HET BESCHERMEN VAN CONSUMENTENBELANGEN

DE ROL VAN AI EN STANDAARDISATIE VAN DATA

Waarvoorheen de grotere en gevestigde organisaties, zoals verzekeraars, konden leunen op kennis, ervaring en resources, zorgt AI, voornamelijk door generatieve AI, ervoor dat kennis en ervaring gestandaardiseerd kan worden via onder andere goed getrainde (pre-trained) en domeinspecifieke taalmodellen (zoals Small Language Models (SLM)). Deze modellen kunnen enorme hoeveelheden data verwerken en analyseren, waardoor zelfs kleinere, nieuwe toetreders toegang krijgen tot waardevolle inzichten en expertise. Dit democratiseert de toegang tot kennis en maakt het voor kleinere spelers mogelijk om te concurreren met gevestigde verzekeraars. Door gebruik te maken van gestandaardiseerde data en AI-modellen kunnen nieuwe toetreders snel leren en zich aanpassen aan de markt, wat leidt tot een dynamischer en innovatiever verzekeringslandschap.

DE ROL VAN HET TOEZICHT

Toezichthouders spelen een cruciale rol in het bevorderen van innovatie en het waarborgen van de stabiliteit van de verzekeringsmarkt. Ze moeten ervoor zorgen dat nieuwe toetreders voldoen aan de vereiste normen en regelgeving, terwijl ze tegelijkertijd ruimte bieden voor innovatie. Dit betekent dat toezichthouders een balans moeten vinden tussen het stimuleren van nieuwe technologieën en het beschermen van consumentenbelangen.

Daarnaast hebben toezichthouders invloed op het beleid met betrekking tot outsourcing bij bestaande verzekeraars. Door het goedkeuren van outsourcingbeleid kunnen toezichthouders het tempo van verandering van het businessmodel bepalen. Innovatie is kostbaar, en toezichthouders kunnen indirect invloed uitoefenen door investeringen van private equity in de verzekeringsindustrie aan banden te leggen of juist ruimte te geven.

Tot slot kan AI de toezichthouders ook helpen door middel van geavanceerde monitoring en analyse van markttrends en risico's. Door gebruik te maken van AI kunnen toezichthouders beter geïnformeerde beslissingen nemen en proactief inspelen op veranderingen in de markt.

SAMENWERKING TUSSEN VERZEKERAARS EN INSURTECHS BIEDT KANSSEN, MITS ER BEREIDHEID IS OM TECHNOLOGIE EN DATA TE DELEN

CONCLUSIE

De verzekeringsindustrie staat op de drempel van een transformatie, gedreven door de snelle vooruitgang in technologie en de opkomst van AI. Hoewel de sector tot nu toe relatief bestand is gebleken tegen disruptieve innovatie, lijkt het tij te keren. De kern van het verzekeringsproduct mag dan vastliggen en het strenge toezicht experimenten beperken, toch bieden de technologische ontwikkelingen steeds meer mogelijkheden voor vernieuwing. Nieuwe toetreders mogen dan nog worstelen met het gebrek aan uitgebreide ervaring en data, maar de kloof wordt snel kleiner. De democratisering van kennis door AI en gestandaardiseerde data stelt kleinere spelers in staat om snel te leren en zich aan te passen, wat een dynamischer en innovatiever verzekeringslandschap creëert.

De toekomst van de verzekeringsindustrie lijkt te liggen in de synergie tussen ervaring en innovatie. Samenwerking tussen bestaande verzekeraars en InsurTechs biedt kansen om het beste van beide werelden te combineren, mits er bereidheid is om technologie en data te delen. In deze nieuwe realiteit zullen verzekeraars die erin slagen om zowel hun bestaande activiteiten te optimaliseren als te investeren in baanbrekende innovaties, de winnaars zijn. Terwijl de industrie zich voorbereidt op deze spannende fase, is één ding zeker: de verzekeringssector van morgen zal er radicaal anders uitzien dan die van vandaag. De uitdaging voor alle spelers is om deze golf van verandering te omarmen en te sturen, in plaats van erdoor overspoeld te worden. De toekomst van verzekeren is hier, en ze is AI-gedreven, klantgericht en vol mogelijkheden. ■