

eraneos

Whitepaper

Ecosystemen: het vliegwiel voor toekomstige groei?

Maart 2023



Content

Ecosystemen in de verzekeringssector	3
1. Waarom ecosystemen?	4
2. Zijn ecosystemen eigenlijk nieuw?	8
3. Welke rollen bestaan er binnen een ecosysteem?	8



Ecosystemen in de verzekeringssector

Iedereen heeft het over ecosystemen

De term "ecosysteem" is gemeengoed geworden onder CEO's, bestuursleden, managers en strategen in alle sectoren. Samenwerkingsverbanden in ecosystemen spelen een steeds grotere rol en hervormen hele markten, waaronder het verzekeringslandschap in Nederland.

Ecosystemen zorgen voor een gezamenlijke waardepropositie die groter is dan de som van de individuele waardeproposities van de deelnemers. Diensten die via een ecosysteem worden geleverd voegen dus (in vergelijking met een niet-ecosysteem) nog meer waarde toe voor klanten en bedrijven.

Als gevolg daarvan bieden ecosystemen spelers van buiten de sector en gevestigde bedrijven in de verzekeringssector de mogelijkheid om markten te betreden die tot voor kort voor hen gesloten waren en alleen toegankelijk voor andere spelers op de markt.

Maar zijn alle managers en leidinggevendenden zich wel bewust van het belang en de impact van ecosystemen? Missen bedrijven iets als ze nog geen geschikte strategie hebben bepaald of nog niet hebben gekozen welke rol ze binnen een ecosysteem zullen spelen? En welke capaciteiten moeten verzekeraars hebben als ze hun eigen ecosysteem willen ontwerpen?

De verzekeringssector verschuift steeds meer naar digitale transformatie en kan daardoor de komende jaren bijzonder kwetsbaar worden voor (digitale) disruptie. Dit kan zelfs leiden tot minder groei en een grote verschuiving van het marktaandeel in bepaalde segmenten. Ecosystemen vormen een potentiële oplossing voor deze uitdagingen. In deel 1 duiken we wat dieper in het fenomeen ecosysteem en de rollen die daarbij komen kijken.

1. Waarom ecosystemen?

Ecosystemen zijn het onderzoeken waard door hun potentieel voor duurzame groei

Ecosystemen zijn nu al wijdverspreid. De meeste bedrijven in de S&P 500 Index bouwen bijvoorbeeld al ecosystemen. Deze trend zal alleen maar toenemen. Uit onderzoek blijkt dat ecosystemen tegen 2025 goed zullen zijn voor ongeveer dertig procent van alle inkomsten in de wereldeconomie. Ecosystemen staan garant voor groeikansen op lange termijn, omdat ze bedrijven in staat stellen nieuwe diensten aan te bieden én om nieuwe klanten te bereiken.

Alle andere opties zijn simpelweg achterhaald

Bedrijven die geen ecosysteemstrategie volgen en zich op maar één sector concentreren, houden in feite vast aan een verouderde aanpak die niet klantgericht is. De behoefte van klanten aan producten en diensten die met elkaar verbonden zijn, neemt namelijk snel toe. Door zich op maar één sector te richten, missen bedrijven de kans om producten en diensten te ontwikkelen die inspelen op de snel veranderende behoeften van hun klanten.

Om succesvol te opereren, moeten bedrijven zich richten op customer journeys die verder gaan dan de grenzen van de sector. Binnen een ecosysteem werken spelers uit allerlei verschillende segmenten samen om diensten aan te bieden die weinig of niets te maken hebben met hun eigen hoofdproducten. Voor verzekeraars kunnen deze samenwerkingen bijvoorbeeld leiden tot een open verzekeringsaanpak.

Wat houdt open verzekeren in? Ons artikel "Relevant blijven met open verzekeringen" gaat in op de mogelijkheden die dit biedt en beschrijft de capaciteit die verzekeraars moeten ontwikkelen om hierop in te spelen.

Er bestaat ook een risico dat grote techbedrijven zoals Google, Amazon of Tencent nieuwe producten en diensten gaan aanbieden om met gevestigde bedrijven te concurreren om marktaandeel. Dit geldt niet alleen voor de verzekeringssector, maar voor vrijwel elke sector. Tegelijkertijd brengen insurtech- en fintech-startups nieuwe toepassingen en producten op de markt. Dat gaat met een indrukwekkende snelheid en digitale vermogens waardoor ze heel snel toegang krijgen tot klanten.

Ecosystemen zijn groter dan de som van de delen

De kracht van ecosystemen ligt in synergie. In een ecosysteem hoeven bijvoorbeeld niet alle bedrijven elk element van een verzekeringsoplossing aan te bieden. Zo kunnen alle bedrijven in het ecosysteem zich richten op klantgerichte diensten binnen hun specifieke domein. Als onderdeel van een ecosysteem profiteert een bedrijf direct van de capaciteiten van de partners, zonder dat het zelf veel hoeft te investeren in het opbouwen van die capaciteiten.

Dankzij ecosystemen kunnen bedrijven customer journeys ontwerpen die veel verder gaan dan grenzen van de sector.

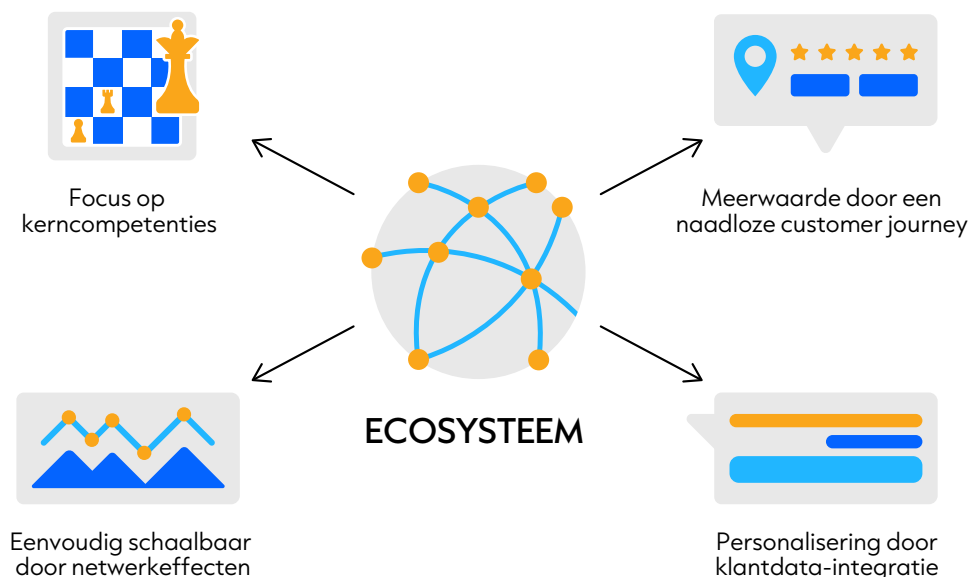
Om het volledige potentieel van ecosystemen te begrijpen, helpt het om te kijken naar wat ze opleveren voor grote techbedrijven. Neem Tesla, dit autobedrijf biedt nu ook verzekeringen aan klanten, of Amazon dat leningen wil verstrekken aan kleine merchants en zelfs grote stappen zet om ziektekostenverzekeringen aan te bieden via partnerships met Berkshire Hathaway en J.P. Morgan. En dan is er nog Tencent dat al een eigen verzekeringsplatform WeSure heeft waarmee het Chinese techbedrijf een enorm aantal klanten bereikt via WeChat.

Ecosystemen zorgen voor een win-win situatie voor alle betrokken partijen:

- Bedrijven kunnen zich concentreren op hun kerncompetenties
- Samenwerking tussen ecosysteempartners stelt hen in staat een naadloze customer journey neer te zetten (bijvoorbeeld door meerdere online portalen, logins en andere kanalen te combineren), wat tastbare meerwaarde schept voor klanten.

- Platforms profiteren van de kracht van netwerken en maken snelle schaalvergroting mogelijk.
- Door data van meerdere diensten en producten te integreren, kunnen ecosysteempartners betere, meer gepersonaliseerde oplossingen bieden.

Figuur 1: Ecosystemen voegen waarde toe voor alle betrokken partijen



Om deze voordelen optimaal in te zetten, heeft elk bedrijf een ecosysteemstrategie nodig. Die begint met het definiëren en ontwikkelen van de fundamentele elementen die een organisatie nodig heeft om een succesvol ecosysteem op te zetten.

Dit zijn vooral: ecosysteemrollen, gerichte customer journeys en basisvoorwaarden, zoals een open verzekeringsstrategie. Met deze basisvoorwaarden heeft een bedrijf het potentieel om nieuwe inkomstenbronnen aan te boren buiten de branchegrenzen.



De logica achter ecosystemen

De meest succesvolle ecosystemen van de afgelopen jaren zijn gebaseerd op digitale platforms. Maar dat was niet altijd het geval; vroeger werden ecosystemen bijvoorbeeld gevormd op basis van geografische nabijheid. Nieuwe technologieën hebben geleid tot enorme verbeteringen qua snelheid, bereik, gemak, efficiëntie en schaalbaarheid. Daarom zijn de meeste ecosystemen nu gebaseerd op een platforminfrastructuur.

Voor de bedrijven binnen het ecosysteem is het primaire doel echter niet om een platform te bouwen, maar om hun activiteiten te bundelen voor een gemeenschappelijk doel, zodat ze samen waarde scheppen.

Het ecosysteem businessmodel heeft veel kenmerken die verschillen van een klassiek businessmodel. Bedrijven die werken volgens een klassiek businessmodel (zie figuur 2) opereren in principe alleen. Ze werken samen met hun leveranciers om producten of diensten te ontwikkelen die ze vervolgens verkopen. De waardepropositie is gebaseerd op een enkel, op zichzelf staand bedrijf.

Dit in tegenstelling tot ecosysteem businessmodellen, die gebaseerd zijn op gedeelde waardeproposities die door alle deelnemers worden gedragen. Het ecosysteem wordt gecoördineerd door een orchestrator en maakt gebruik van een transactieplatform. De bedrijven binnen het ecosysteem brengen hun technische, functionele of gecombineerde capaciteiten in om oplossingen voor klanten te ontwikkelen. Aan de aanbodzijde van een ecosysteem businessmodel (ecosysteem providers en enablers) staan producenten die voordelen (producten en diensten) en infrastructuur (bijvoorbeeld IP-providers, app ontwikkelaars) leveren. Aan de andere kant zorgen partners (ecosysteemaanbod) voor toegang tot klanten, wat de vraag naar het bedrijfsmodel genereert (bijvoorbeeld verkoop- en servicepartners). Al deze deelnemers opereren over het algemeen heel dicht bij de klant.

Een voorbeeld dat de impact van een ecosysteem illustreert, is de Alibaba Group. Het bedrijf is niet alleen een e-commerce platform dat talrijke ondernemingen met elkaar verbindt, maar heeft ook diensten gelanceerd zoals Alipay voor betalingen, Alimama voor marketingdiensten en China Smart logistics om de levertijd te optimaliseren. Al deze diensten maken deel uit van een ecosysteem dat bestaat uit bedrijven die samenwerken om onderlinge transacties te faciliteren.

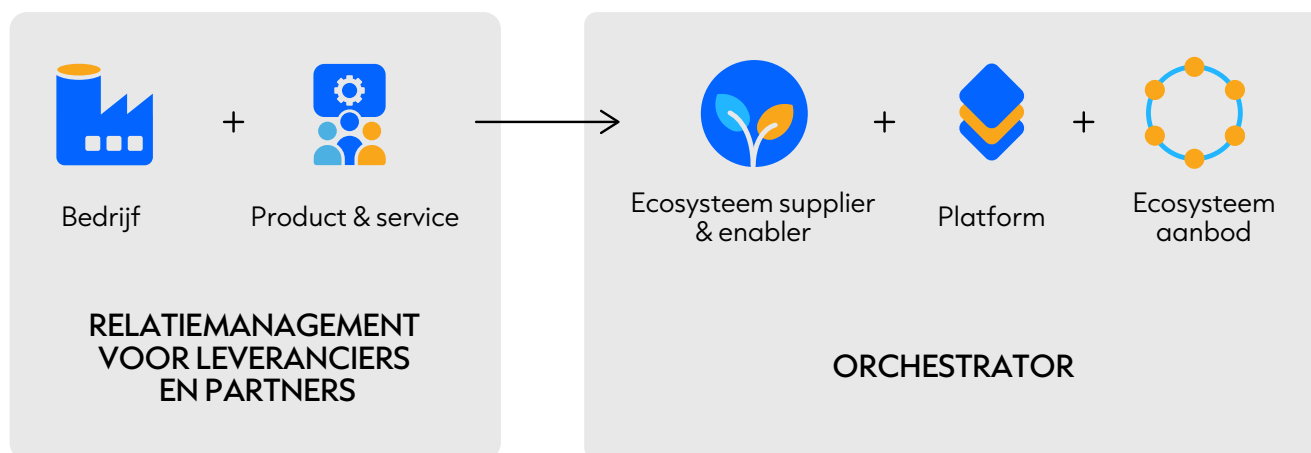
Voorwaarden voor bedrijven

Werken in ecosystemen vereist dat bedrijven aan een aantal basisvoorwaarden voldoen, zoals het coördineren van een gedeelde technologische infrastructuur. Ook moeten ze hun organisatiestructuur en -cultuur aanpassen – en nieuwe manieren vinden om partnerschappen binnen te halen en te behouden. De volgende drie punten zijn relevant voor bedrijven:

Technologie: Er is een betrouwbare, snelle infrastructuur nodig om de grote datastromen binnen het ecosysteem te verwerken. Voor verzekeraars betekent dit het ontwikkelen en publiceren van API's en deze beschikbaar stellen aan derden. Cloudstrategieën en een bewezen cyberbeveiligingsstrategie zijn een must. Deze onderwerpen zijn erg relevant voor elk bedrijf dat gebruik wil maken van platforms, open verzekeringen en ecosystemen.

Organisatie: Ecosystemen vereisen ook dat bedrijven agile werkmethoden toepassen en een cultuur gebaseerd op voortdurende verbetering. Hiervoor is een aanzienlijke hoeveelheid kennis van veranderingsmanagement nodig. De strategie van een onderneming is immers maar zo sterk als de cultuur!

Figuur 2: De verschuiving van het klassieke bedrijfsmodel naar het ecosysteembedrijfsmodel



Partnerschappen: Bedrijven moeten nieuwe manieren zoeken om zakelijke partnerschappen op te zetten en creatieve samenwerkingen te bevorderen. Een wendbaar, flexibel productontwerp en een voortdurende zoektocht naar nieuwe zakenpartners stellen hen in staat onverwachte kansen te grijpen. Nieuwe kansen moeten altijd worden gevalideerd op basis van de eigen belangen van het bedrijf.

2. Zijn ecosystemen eigenlijk nieuw?

In de ecologie wordt een ecosysteem gedefinieerd als een gemeenschap van levende organismen die in constante interactie zijn met elkaar en met de fysieke wereld om hen heen. Levende materie geeft vorm aan verschillende niveaus van de voedselketen, van producent tot primaire consument tot secundaire consument.

Het concept van ecosystemen deed zijn intrede in het bedrijfsleven met een artikel in Harvard Business Review van James Moore, dat werd geschreven vóór het begin van het internettijdperk. De definitie van een zakelijk ecosysteem staat niet ver af van de definitie die in de natuurwetenschap wordt gebruikt. Het gaat om een systeem van meerdere brancheoverschrijdende bedrijven die samenwerken om waarde te creëren voor consumenten*. Klanten spelen de hoofdrol bij de vorming van het ecosysteem, omdat het aanbod van de verschillende bedrijven binnen het ecosysteem alleen werkt als het sterk klantgericht is. Klanten halen geen waarde uit een onsamenhangend samenspel van afzonderlijke proposities.

Binnen een ecosysteem blijven organismen of bedrijven succesvol zolang ze met elkaar samenwerken en naar één doel toewerken: een gedeelde waardepropositie. Iedereen profiteert van de uitbreiding van het productaanbod, het gemak voor klanten en de afstemming van het aanbod op de customer journey.

3. Welke rollen bestaan er binnen een ecosysteem?

De cruciale vraag is, op welke manier kan een bedrijf zijn sterke punten binnen een ecosysteem zo inbrengen dat het de grootst mogelijke waarde toevoegt, zowel voor de klanten als voor zichzelf?

Binnen een ecosysteem kunnen bedrijven een van de volgende twee rollen vervullen: Orchestrator of Bijdrager/Deelnemer.

Ping An, een Aziatisch bedrijf dat oorspronkelijk alleen levensverzekeringen aanbood, is een voorbeeld van een orchestrator die een uitgebreid ecosysteem van financiële diensten heeft gecreëerd. Het bedrijf ontwikkelde One Connect, een cloudplatform dat bank- en verzekeringsdiensten aanbiedt. De ecosysteemstrategie van Ping An is tot nu toe uiterst succesvol geweest, waardoor het bedrijf in 2019 op de 29e staat van de Global 500 van Fortune.

Orchestrators

Orchestrators zijn de pioniers achter grotere ecosystemen. Sommige analisten maken onderscheid tussen makers en orchestrators, maar in de praktijk wordt het bedrijf dat het initiatief neemt meestal ook de orchestrator. Het doel van de orchestrator is om de bedrijfskring uit te breiden en tegelijkertijd strategische doelen te halen. Dit bereikt een orchestrator door steeds meer bedrijven met verschillende competenties, ongeacht de bedrijfstak, te stimuleren zich bij het ecosysteem aan te sluiten en er sterke banden mee aan te gaan. Orchestrators worden gekenmerkt door sterke netwerken of partnerschappen en technologische bekwaamheid.

Ze focussen op twee uitgangspunten: ze treden op als tussenpersoon en positioneren zich tussen verschillende partners met het doel overlappende belangen te vinden en de interactie tussen hen te vergemakkelijken, of ze richten zich op de technologische kant door geavanceerde infrastructuur aan te bieden, zoals een platform.

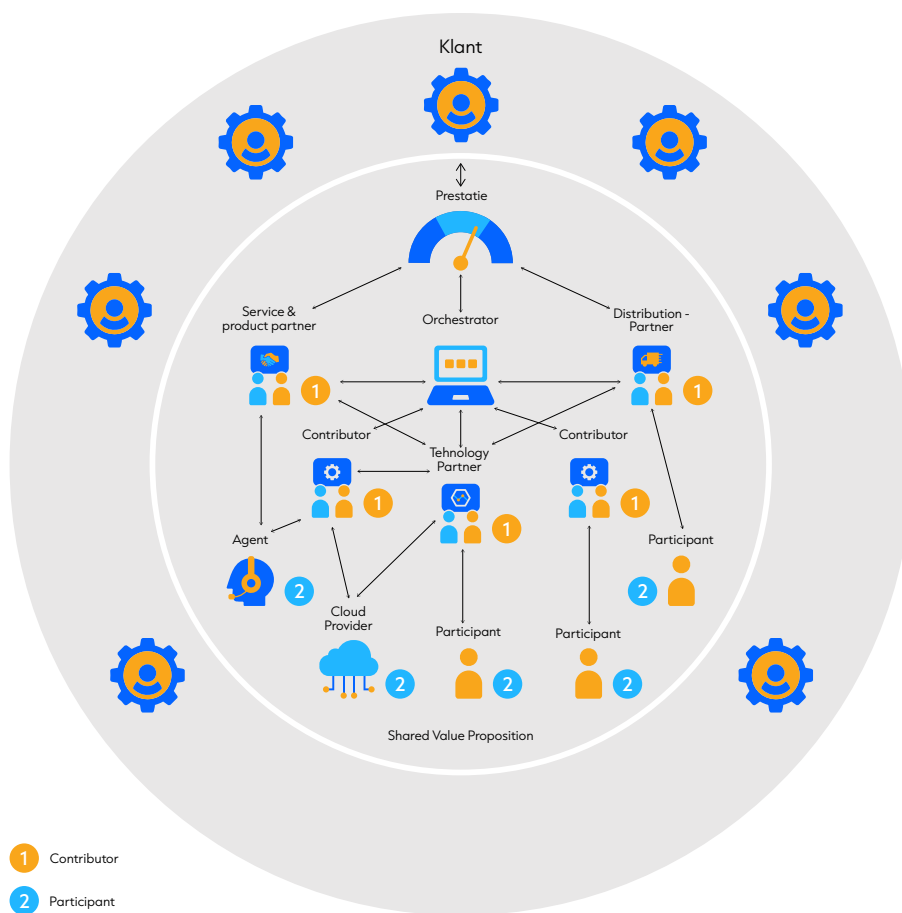
Het belangrijkste voordeel voor de orchestrator is de toegang tot een grote hoeveelheid gestructureerde data, die, mits correct gebruikt, hen bijvoorbeeld helpt om aanvullende of geïndividualiseerde diensten te ontwikkelen. Ze mogen ook de strategie en de algemene richting van de waardepropositie bepalen, wat betekent dat ze de hoekstenen voor het ecosysteem bepalen.

Toch is de rol van de orchestrator niet zonder risico. Leiderschap en management vergen veel tijd en middelen. Het organiseren van een ecosysteem wordt over het algemeen gezien als een verkennende activiteit die extra risico's met zich meebrengt, vooral omdat het zo complex is.

Bijdragers/Deelnemers

Bijdragers of deelnemers zijn bedrijven die actief deelnemen aan het ecosysteem. Hun doel is om hun aanbod te verbeteren door actief samen te werken met de orchestrator en andere bijdragers om een gedeelde waardepropositie te creëren en bij te dragen aan een verbetering van de end-to-end klantervaring.

Figuur 3: Een voorbeeld van de interactie tussen deelnemers aan het ecosysteem om een gedeelde waardepropositie te creëren



Wat alle deelnemers gemeen hebben is dat het bedrijven zijn met een beperkte rol binnen het ecosysteem. Hierdoor kan vrijwel elk bedrijf toetreden tot het ecosysteem. De rol van de deelnemers kan verschillende vormen aannemen. Deelnemers kunnen bijvoorbeeld competenties of technologie aanbieden om de orchestrator te ondersteunen bij de vormgeving van het product of platform. Of ze kunnen producten en diensten leveren aan het ecosysteem. Ze hebben kennis van het product en kunnen het kernaanbod versterken met extra waardeproposities, zoals innovatieve oplossingen. Er zijn ook distributiepartners die zich sterk richten op verkoop. Zij verkopen klanten het volledige scala aan producten of diensten van het ecosysteem als één samenhangend pakket, in plaats van afzonderlijke diensten die door meerdere bedrijven worden aangeboden. Meestal voeren deelnemers één specifieke taak uit binnen het ecosysteem of in een bepaalde fase van de customer journey.

Deelnemers profiteren van toetreding tot het ecosysteem, omdat ze daardoor toegang krijgen tot een groep potentiële consumenten en de kosten voor de acquisitie dalen. Deze toegang tot een nieuwe groep klanten kan financieel erg aantrekkelijk zijn.

Tegelijkertijd moeten de deelnemers zich erbij neerleggen dat ze sterk afhankelijk zijn van de activiteiten en de strategie van de orchestrator. Bovendien wordt het eigen merk van de deelnemer niet altijd actief gepositioneerd. Bepaalde onderdelen van de oplossing kunnen worden aangeboden als white label-producten die worden gerebrand en opnieuw ontworpen. In zulke gevallen kan het zijn dat deelnemers maar één schakel worden in een bredere waardeketen zonder dat ze herkenbaar zijn voor klanten. Toch kan dit ook een kans zijn voor deelnemers waarvan de producten of diensten eerder weinig vertrouwen wekten bij de klanten.

Wanneer bedrijven nadenken over mogelijke rollen binnen een ecosysteem, moeten ze de klant en de gedeelde waardepropositie altijd voorop stellen. Klantgericht denken is namelijk de sleutel tot succes voor elk ecosysteem, met als resultaat een end-to-end klantervaring met een tastbare meerwaarde.

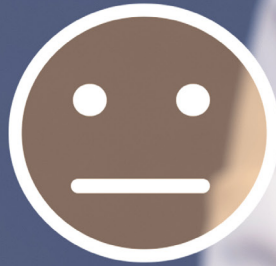
Een rol kiezen is in theorie eenvoudig, in de praktijk complex

Dit betekent dat bedrijven een ecosysteemstrategie moeten toepassen. Om te slagen zijn een sterke visie, een duidelijk doel, de juiste rol en een duidelijke richting nodig. Het begint met het stellen van de juiste vragen.

Welk bedrijf uit welke sector moet de orchestrator van het ecosysteem zijn? Welke bedrijven moet een verzekeraar bijvoorbeeld benaderen en wanneer of hoe moeten ze zich positioneren als orchestrator? Hoe kunnen de partners samenwerken om een gedeelde waardepropositie te scheppen?

De tijd van bijblijven met incidentele stapjes en een beetje meebewegen is al lang niet meer. De technologie, en daarmee je (toekomstige) klantwens en klantgedrag, verandert in zo'n rap tempo dat het allesbehalve overdreven is jezelf continu kritisch te bekijken. Voorwaarde is dat je het businessmodel door en door kent en doorleeft vanuit klantoptiek, de organisatie en het ecosysteem waar je deel van uitmaakt. Alleen dan weet je waar de kansen liggen en waar jouw groeipotentieel zit in de digitale realiteit.

Bij Eraneos helpen we je met het definiëren en realiseren van een (nieuw) fundament. Een fundament dat als basis dient voor verdere groei en succes op korte en lange termijn. Een fundament voor de toekomstgerichte ontwikkeling van meer klantwaarde en blijvende impact.



Auteur:

Pamela Verkijk
Industry Lead Verzekeringssector
en Manager Sourcing en Governance

pamela.verkijk@eraneos.com



Koen Boomsma
Manager Organizational Excellence
& Transformation

koen.boomsma@eraneos.com

Ervaren in een breed scala van industrieën

OVER ERANEOS

Eraneos is een internationaal adviesbureau op het gebied van management en technologie die de digitale toekomst van organisaties helpt vormgeven. Eraneos adviseert organisaties niet alleen bij het vormgeven, maar ook bij het succesvol implementeren van de digitale transformaties en oplossingen. Samen met onze adviseurs en engineers helpen we organisaties veranderen en verbeteren met als doel een duurzame groei en blijvende impact te realiseren.

Dit doen we door goed te luisteren naar wat bedrijven willen en nodig hebben. Deze behoefte vertalen wij naar een aanpak waarin we de mensen verbinden met technologie, processen en leiderschap, waardoor transformaties snel en efficiënt gerealiseerd kunnen worden.

Dankzij onze brede branchekennis, ervaring met technologie en serviceverlenende instelling hebben we alles in huis om het verschil te maken.

Zo zijn we in staat om elke uitdaging aan te gaan en écht bij te dragen aan het succes van organisaties. Onze klanten vertrouwen ons van de ontwerp- tot uitvoeringsfase wat voelbaar is in onze samenwerking. Van complexe strategische uitdagingen in finance tot ethische AI-toepassingen in de zorg.

Wij luisteren niet alleen naar jouw wensen en behoeften, wij zorgen ervoor dat we ze begrijpen én waarmaken. Samen met jou halen we alles uit de digitale wereld wat erin zit.

[Contact >](#)

[Onze kantoren >](#)

[Bezoek onze website >](#)