



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

FÖRETAGSEKONOMI TILLÄMPAD IT



RAPPORT

Försäkringsbolaget i de digitala ekosystemen – nya former av intermediering

Johan Hagberg, Jeanette Carlsson Hauff, Viktor Elliot, Johan Magnusson, Jonas Nilsson

Förord

Denna rapport redovisar resultat från projektet *Försäkringsbolaget i de digitala ekosystemen – nya former av intermediering*, finansierat av Länsförsäkringar Forskningsfond 2018–2021. Projektets syfte har varit att belysa hur framväxande digitala ekosystem inverkar på försäkringsbranschens funktion som intermediär.

Projektet har bedrivits vid Göteborgs universitet, Företagsekonomiska institutionen och Institutionen för Tillämpad IT. Projektgruppen har bestått av Jeanette Carlsson Hauff, Viktor Elliot, Johan Hagberg, Johan Magnusson och Jonas Nilsson. Utöver projektgruppen har Natalia Kostitcyna medverkat i ett av delprojekten under hösten 2020 och Vasili Mankevich medverkat i en av de analyser som redovisas i kapitel 3.

Vi vill rikta ett stort tack till vår kontaktperson vid Länsförsäkringar Forskningsfond och medverkande i projektets referensgrupp: Mari Sparr, Peter Griepenkerl Lööf, Johan Nyman, Björn Schedwin, Karin Eriksson, Pär Karlsson och Miroslaw Staron.

Göteborg 30 juni 2021

Johan Hagberg

Projektledare

Sammanfattning

Rapporten redovisar resultat från projektet *Försäkringsbolaget i de digitala ekosystemen – nya former av intermediering*. Projektets syfte har varit att belysa hur framväxande digitala ekosystem inverkar på försäkringsbranschens funktion som intermediär med specifikt fokus på 1) hur olika digitala ekosystem är utformade och vilka implikationer det har för intermediering av försäkringar, 2) hur tillgången till data i digitala ekosystem kommer att påverka försäkringsbolagets prissättning och riskbedömningar, samt 3) hur lokal respektive digital närvaro inverkar på försäkringstagare i framväxande digitala ekosystem.

I rapporten ges en bakgrund till den pågående digitalisering som tar fasta på tio dimensioner av förändring från en industriell logik till en digital logik, följt av en beskrivning av den svenska försäkringsbranschen och förändring till följd av digitalisering fram till idag. Därefter beskrivs och diskuteras framväxande digitala ekosystem, olika aktörer som verkar i digitala ekosystem och hur det påverkar intermediering av försäkring. Detta följs av en analys av den informationsasymmetri som präglar försäkringsbranschen och hur denna påverkas av digitalisering. Därefter riktas fokus mot konsumenter i digitala ekosystem och specifika konsekvenser för försäkring när det gäller frågor kring integritet och betydelsen av lokal närvaro. Slutligen presenteras övergripande slutsatser utifrån projektets forskningsfrågor.

Rapporten visar framväxten av digitala ekosystem där försäkring antingen är en central- eller komplementär komponent och där såväl etablerade försäkringsaktörer som nya aktörer är drivande. Framväxten av digitala ekosystem kan bidra till att förändra intermediering av försäkring genom uppdelning av försäkringserbjudandet respektive sammanslagning i mer omfattande värdeerbjudanden. Rapporten visar på en tydlig fortsatt ökning av tillgången till och användningen av nya datakällor för att både stödja och vidareutveckla försäkringsaffären, vilket kommer att medföra behov av att förstärka och förnya existerande praxis kring prissättning och riskbedömning. Vidare visar rapporten på hur lokal närvaro utgör en del av mer omfattande frågor kring integritet, vilka blir alltmer betydande för försäkringstagare i framväxande digitala ekosystem.

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
1. INTRODUKTION	5
2. DIGITALISERING	9
3. FÖRSÄKRING	17
4. DIGITALA EKOSYSTEM	34
5. EKOSYSTEMSTRATEGIER OCH INTERMEDIERING	44
6. INFORMATIONASASYMMETRI	54
7. KONSUMENTER I DET DIGITALA EKOSYSTEMET	62
8. DIGITAL KONSUMTION AV FÖRSÄKRING	69
9. SLUTSATSER OCH DISKUSSION	75

1. Introduktion

Försäkringsbranschen har länge utmärkts av trögrörlighet, med omfattande regleringar och relativt lågt engagemang bland andra än de som verkar inom branschen. I takt med att angränsande industrier genomgår vad som slarvigt beskrivs som "digital transformation", dvs digitalt drivna strukturella förändringar av såväl affär som marknad beskriver forskare, industrianalytiker, konsulter och branschorganisationer försäkringsbranschen som en klar kandidat för disruption¹. Digitalisering har länge lyfts fram som en disruptiv kraft i samhället², vilket bland annat medför nya logiker för värdeskapande, möjligheter för innovation³ och omfattande samhällsliga konsekvenser. En effekt av digitalisering är omvandlingen från traditionella branscher till digitala ekosystem⁴, dvs ett "självorganiserande, skalbart och hållbart system bestående av digitala enheter som genom samverkan skapar nytta för systemet"⁵. Digitala ekosystem kopplas ofta samman med plattformar även om de principiellt inte förutsätter förekomsten av plattformar. När de används i kombination avser termen digitala ekosystem såväl plattformar som de olika typer av användare som interagerar via plattformarna. Framväxande digitala ekosystem innebär att traditionella branschstrukturer och förmedling av produkter och tjänster förändras. Intermediering, dvs hur interaktionen mellan olika aktörer organiseras, kan därmed på olika sätt omskapas och utmanas.

Försäkringsbranschen har lyfts fram som en av de branscher som i stor utsträckning kommer att påverkas av framväxande digitala ekosystem⁶. I en av de mest

1 McFall, L., Meyers, G., & Van Hoyweghen, I., 2020. Editorial: The Personalisation of Insurance: Data, Behaviour and Innovation. *Big Data and Society* 7 (2), 1-11.

2 Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K., 2010. Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Information systems research*, 21(4), 724-735.

3 Archibugi, D., 2017. Blade Runner economics: Will innovation lead the economic recovery?. *Research Policy*, 46(3), 535-543.

4 Gawer, A., & Cusumano, M. A., 2014. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.

5 Li, W., Badr, Y., & Biennier, F., 2012. Digital ecosystems: challenges and prospects. In *Proceedings of the International conference on management of Emergent Digital EcoSystems*, 117-122, s. 119, vår översättning.

6 Cebulsky, M., Günther, J., Heidkamp, P., & Brinkmann, F., 2018. The Digital Insurance—Facing Customer Expectation in a Rapidly Changing World. In *Digital Marketplaces Unleashed* (pp. 359-370). Springer, Berlin, Heidelberg; Accenture, 2017. Technology vision for insurance 2017; KPMG, 2017. The rise of digital ecosystem insurance products; McKinsey, 2018. Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms.

uppmärksammade böcker som analyserar fenomenet pekar exempelvis Parker et al. på försäkringar som ett: *"... område som kommer att förändras snabbt i dataplattformarnas tidsålder. Uppkopplade bilar samlar nu in realtidsdata om körbeteende, och försäkringsbolagen utnyttjar sådana data för att erbjuda skräddarsydd prissättning av premier baserat på användarspecifika körvanor. Den ökande populariteten för bärbara enheter för att spåra indikatorer för hälsa och välbefinnande kommer att skapa möjligheter för sjukförsäkringsbolag att erbjuda liknande skräddarsydda försäkringspaket."*⁷.

I en analys specifikt inriktad på försäkringsområdet framhåller Capiello att: *"Digitaliseringen kommer att förändra finans- och försäkringsekosystemet i grunden och påverka alla verksamheter som ingår i hela försäkringsvärdekedjan, från produktutveckling till prissättning/tecknande, försäljning och distribution, policy- och skadehantering samt tillgångs- och riskhantering... Dessutom står aktörerna på försäkringsmarknaden nu inför ett nytt försäkringsscenario 4.0 som gör det möjligt för dem att bli en del av ett nytt ekosystem som genereras av utvecklingen av förbindelser mellan traditionellt separerade sektorer och nya konkurrenter."*⁸. Vidare hävdar McKinsey i en rapport att *"Försäkringsbolagen har möjlighet att skapa nya intäktskällor genom att ompröva sina traditionella roller och anta ett ekosystemtänkande"*⁹.

Så här långt har exempel på sådan utveckling särskilt kunnat ses i Kina och andra delar av Asien, men i viss utsträckning även i andra delar av världen som USA och Europa. Bland de aspekter som lyfts fram återfinns bland annat hur försäkringsbranschen påverkas avseende intermediering av försäkringar, hur förändrad tillgång till data påverkar prissättning och riskbedömningar, samt vilka effekter det får för försäkringstagare.

7 Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P., 2016. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. WW Norton & Company, s. 277, vår översättning.

8 Capiello, A., 2020. The Digital (R)Evolution of Insurance Business Models. American Journal of Economics and Business Administration 12 (1): 1–13, s. 1-2, vår översättning.

9 McKinsey, 2018. Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms.

Med utgångspunkt i framväxten av digitala ekosystem och med fokus på försäkringsbranschen har projektet *Försäkringsbolaget i de digitala ekosystemen – nya former av intermediering* haft som syfte att belysa hur framväxande digitala ekosystem inverkar på försäkringsbranschens funktion som intermediär utifrån tre frågeställningar:

1. Hur är olika digitala ekosystem utformade och vilka implikationer har det för intermediering av försäkringar?
2. Hur kommer tillgången till data i digitala ekosystem att påverka försäkringsbolagets prissättning och riskbedömningar?
3. Hur inverkar lokal respektive digital närvaro på försäkringstagare i framväxande digitala ekosystem?

Denna rapport kommer på basis av tre delprojekt som var och ett undersökt dessa forskningsfrågor att belysa hur framväxande digitala ekosystem inverkar på försäkringsbranschens funktion som intermediär. I rapportens olika kapitel kommer vi att röra oss mellan ett specifikt fokus på den svenska försäkringsmarknaden och ett mer globalt perspektiv. Fokus skiftar mellan etablerade försäkringsbolag som Länsförsäkringar och nya aktörer framförallt i form av så kallade *Insurtechs* som utgör exempel på ekosystemaktörer på olika globala marknader. Vidare behandlas olika typer av aktörer i form av försäkringsgivare och konsumenter i form av försäkringstagare, liksom andra nya och etablerade aktörer som utgör komponenter i framväxande digitala ekosystem relaterade till försäkring.

Vi behandlar försäkring i bredare mening som ett sätt för individer och organisationer att avhända sig risk, det vill säga att skydda sig mot oförutsedda händelser genom att risker sprids bland flera och över tid. Försäkringsområdet består idag av en mängd olika produkter och tjänster som på olika sätt är till för att skydda individer och organisationer mot olika former av risk. Försäkringar kan delas upp i två olika huvudområden: livförsäkring och skadeförsäkring. Vi kommer i olika delar av rapporten att fokusera på olika typer av försäkringar, men huvudsakligen på de typer av försäkringar som faller inom sakförsäkringsområdet.

I kapitel 2 ges en bredare bakgrund till den pågående digitalisering som tar fasta på tio dimensioner av förändring från en industriell logik till en digital logik. I kapitel 3 behandlas försäkringsbranschen med fokus på den svenska marknaden och där företaget Länsförsäkringar tjänar som exempel på hur ett svenskt etablerat försäkringsbolag så här långt har förändrats i digitaliseringen. I kapitel 4 beskrivs och diskuteras digitala ekosystem utifrån aktuell forskningslitteratur följt av en kartläggning av digitala ekosystem relaterade till försäkring utifrån ett globalt perspektiv. I kapitel 5 fördjupas analysen av digitala ekosystem med utgångspunkt från de olika aktörer och aktiviteter som kan urskiljas i framväxande digitala ekosystem och hur det påverkar intermediering av försäkring. I kapitel 6 riktas analysen mot relationen försäkringsgivare och försäkringstagare, med diskussion kring den informationsasymmetri som präglar försäkringsbranschen och hur denna påverkas av digitalisering och framväxande teknologier. Kapitel 7 och 8 riktar fokus mot konsumenter i digitala ekosystem. Kapitel 7 diskuterar konsumenters förändrade roll i digitala ekosystem och kapitel 8 behandlar specifika konsekvenser för försäkring när det gäller frågor kring integritet och betydelsen av lokal närvaro. I kapitel 9 sammanfattas rapportens slutsatser med utgångspunkt från de tre forskningsfrågorna tillsammans med en diskussion kring vilka konsekvenser som kan förväntas för etablerade försäkringsbolag som Länsförsäkringar genom framväxten av digitala ekosystem.

2. Digitalisering

Digitalisering har under de senaste åren utvecklats till ett i det närmaste religiöst begrepp¹⁰. Digitaliseringen kommer att förändra allt. Vi kan se spår av såväl domedag som gospel i sättet vi talar om det: Digitaliseringen kommer att göra oss arbetslösa. Den kommer att göra hela vår affär förlegad. Den kommer att göra oss mer utsatta. Den kommer att skapa klyftor. Den kommer att se till att alla vinster hamnar i Kina. Digitaliseringen är med andra ord en form av hänryckning, en väckarklocka som välkomnar in alltings slut. Men samtidigt för den även med sig ett språkbruk av hopp. Digitaliseringen kan rädda välfärden. Den kan automatisera stora delar av våra stödprocesser. Den kan ge oss insikter om våra kunder som vi aldrig kunnat drömma om tidigare. Den kan frigöra resurser och skapa snabbriklighet och agilitet.

"Jag kände mig liten redan innan det här föredraget om digitaliseringen. Men nu känner jag mig ännu mindre. Så liten som jag någonsin känt mig." Anonym medarbetare

I grund och botten är digitalisering fortsättningen på den våg av datorisering som vi såg svepa in över världen under 1980-talet. Vi datoriserade en masse, skapade system på system för att automatisera icke-värdeskapande aktiviteter som kontering och lönehantering etc. I takt med att tekniken utvecklades blev därefter fler och fler möjligheter uppenbara. Vi såg en våg av öppenhet, bort från stängda system och nätverk till internet och öppen källkod. Vi såg kraftigt tilltagande beräkningskapacitet, minskade integrationskostnader och helt nya tillämpningar av teknik. Centralt för denna typ av utveckling var jakten på lägre och lägre kostnader, under antagandet att företaget eller organisationen var en helig borg för värdeskapande. Vi fejade och putsade på fasaden, och genom kontinuerliga förbättringar blev vi bättre och bättre dag för dag¹¹.

Men under 2000-talets första decennium skedde något relativt oväntat. För första gången såg vi nu framväxten av en helt ny form av verksamhet, direkt möjliggjord genom teknikens snabba utveckling och vårt tilltagande beroende av den. Vi såg bolag

10 Leidner, D.E. & Tona, O., 2021. The CARE theory of dignity amid personal data digitalization. MIS Quarterly, 45(1), 343-370.

11 Iveroth, E., Lindvall, J. & Magnusson, J., 2018. Digitalisering och styrning. Studentlitteratur, Lund.

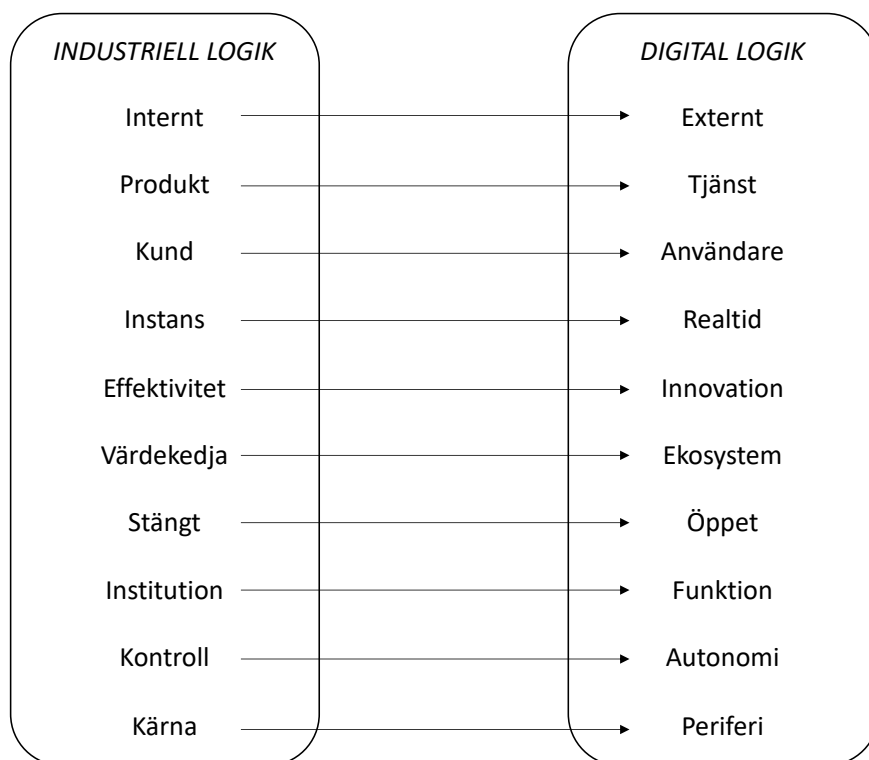
som Amazon ta kontroll över webbhandel. Vi såg bolag som Airbnb ta kontroll över hotellnäring. Vi såg Uber ta kontroll över taxinäring. Vi såg Spotify ta kontroll över musikkonsumtion. Det samtliga dessa bolag har gemensamt är att de inte tillför något värde internt i sina företag. De förädlar ingenting. De mäklar. Någon annan skapar innehållet i tjänsten, och de ser till att standardisera konsumtionen i ett nytt format. De lägger sig emellan konsument och producent och tar en avgift för den ofta till fullo automatiserade matchning de utför.

Trots att de bolag som nämns ovan i grund och botten är marginalfall, så kan vi använda dem för att bättre förstå vad digitaliseringen egentligen innebär för en organisation. Digitalisering är en metod för verksamhetsutveckling där man använder sig av digitala lösningar för automatisering eller innovation. Automatisering av existerande processer och innovation i form av nya värdeerbjudanden. Genom detta utgör digitaliseringen en kraft som utmanar existerande ordning genom en tilltagande förändringstakt i vad vi som konsumenter förväntar oss av de organisationer vi interagerar med. Som kunder, medborgare, anställda, användare etcetera för den digitala tekniken med sig helt nya förväntningar på vad god service och kvalitet är, och de organisationer som inte klarar av att leva upp till dessa nya förväntningar tappar relevans¹².

"Digitalisering är litet grann som att spela volleyboll i mörkret. Man ser ingenting, men ibland slår man till och träffar något." Anonym chef

Digitaliseringen för med sig en ny logik och gör vissa av våra tidigare antaganden föråldrade och felaktiga. För att exemplifiera hur detta skifte i logik påverkar våra verksamheter går vi igenom dem en efter en.

¹² Magnusson, J., Koutsikouri, D., & Päiväranta, T., 2020. Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 329-349.



Figur 1. Från industriell till digital logik

Som lyfts ovan genom exemplen från bolag som Amazon, Airbnb med flera uppvisar dessa ett skifte från *internt till externt* värdeskapande. Värde skapas på utsidan av organisationen, snarare än internt för att sen transfereras ut. Värde skapas alltså av konsumenter (prosumenter) i användning, värde är inte något som kan lagerföras och vara en del av balansräkningen, utan uppstår hela tiden i användning. De bolag som är framgångsrika inom detta skapar en kärna av högautomatiserad styrning för att kraftigt begränsa transaktions- och anslutningskostnader. De jobbar med att snabbt nå kritisk massa och att skapa inlåsningseffekter, ofta genom adderande av ytterligare tjänster och produkter.

Skiftet från *produkt till tjänst* är en utveckling vi sett sedan länge (se tex Rolls Royce "Power by the Hour"), men som nu blir ännu mer tydlig genom en av de grundläggande kvaliteterna i digital teknik. Givet att det digitala är associerat med noll marginalkostnad¹³ innebär detta att vi kan tillgängliggöra en tjänst helt utan

¹³ Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K., 2010. Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Information systems research*, 21(4), 724-735.

marginalkostnad till nya kunder. Vi kan därmed skala globalt utan andra kostnader än marknadsberedning. Detta resulterar i en kraftigt växande sektor för digitala tjänster, och betydande marginaler. Som ett exempel förväntas 90% av marginalen för mobilitetstjänster (transport etcetera) tillfalla just tjänstelagret och inte produktlagret.

Givet att vi mer och mer går över till en tjänstebaserad digital ekonomi, skiftar även fokus från *kund till användare*. En kund är, i traditionell mening, en mottagare av en vara. Givet att varan inte har ett värde frikopplat från dess användning innebär ett skifte i fokus till användare att organisationer blir mer och mer benägna att följa kundens användning. Användningen, givet möjligheten att samla data kring denna, är en direkt källa till input för hur vi kan fortsätta förbättra alternativt utveckla nya tjänster¹⁴. Detta för även med sig ett skifte från *instansrelaterad data* (köp-ögonblicket, kundnöjdhetsundersökningar) till *realtidsdata* i konkret användning. Ikeas uppkopplade glödlampa Trådfri kan här ses som ett exempel. Istället för att fråga kunden hur produkten används och om de är nöjda med den, kan realtidsdata från användning ge tydliga ingångar för vidareutveckling av produkten, samt potentiella ytterligare tjänster (tex CO2 avtryck) för att vidare förädla Ikeas relevans.

Just detta exempel visar även på skillnaden mellan att arbeta med kontinuerliga förbättringar av existerande produkter och tjänster och att utveckla nya värdeerbjudanden. Här ser vi ett skifte från ett fokus på *effektivitet till innovation*, där innovation handlar om att finna nya värdeerbjudanden för användarna. Effektivitetslogiken bygger på antagandet att vi skall fortsätta göra det vi gjorde igår men mer effektivt, och innovationslogiken bygger på antagandet att vi behöver se en omsättningshastighet i vad vi erbjuder marknaden¹⁵. Arkitektbyrån White kan här lyftas som ett exempel. Istället för att enkom fokusera på att använda digitalisering som ett sätt att automatisera och effektivisera existerande affär sätter man här tydliga mål i termer av hur stor andel av omsättningen som skall komma från nya, ofta digitala, affärer.

14 Du, W.D., Pan, S.L., Xie, K., & Xiao, J., 2020. Data Analytics Contributes to Better Decision-Making Beyond Organizational Boundaries. MIS Quarterly Executive, 19(2), p.5.

15 Magnusson, J., Päiväranta, T., & Koutsikouri, D., 2020. Digital ambidexterity in the public sector: empirical evidence of a bias in balancing practices. Transforming Government: People, Process and Policy.

Skiftet från *värdekedja till ekosystem* handlar om en syn på verksamheten där kontaktytan till andra relevanta samarbetspartners avgör anpassningsbarheten i verksamheten¹⁶. I en traditionell värdekedja är omstrukturering av värdekedjan behäftad med betydande kostnader. Värdekedjan är relativt stabil, designad för att kunna hantera endast mindre fluktuationer i efterfrågan. Detta bygger på antagandet om att vi skall fortsätta leverera (i stort sett) samma sak imorgon som vi gjorde idag. Ett skifte till ekosystem bygger på antagandet att affären inte är låst, att det är naturligt att den förändras mer eller mindre dramatiskt över tid. Vi skapar, med andra ord, ökade optioner för samarbete och nya konfigurationer i värdeskapande genom att minska trösklarna för samverkan. Samtidigt innebär detta skifte, särskilt om vi inte själva är ägande av den underliggande plattformen, beroenden och inlåsnings effekter samt minskade marginaler (givet att vi behöver dela värdet genom ekosystemet).

Som framgår ovan, innebär även digitaliseringen ett skifte från *stängt till öppet*. Öppenhet, såväl i sättet vi utvecklar digitala lösningar med Open Source, sättet vi förhåller oss till nya samarbeten och vår relation till användarna och andra intressenter är en central aspekt av digitalisering. Tidigare forskning talar om en "demokratiseringseffekt" i digitalisering, hur den skapar transparens (jämför till exempel prisjämförelsesajter) och hur denna transparens tar bort informationsövertaget av etablerade aktörer¹⁷. Men samtidigt är denna aspekt av digitalisering till stor del överdriven. Mer nutida forskning pekar på att tilltagande digital intensitet i en marknad snarare skapar illusionen av transparens och öppenhet. Här ser vi att reglerande myndigheter kämpar med att skapa tillräcklig öppenhet för att möjliggöra optimala marknadsförutsättningar. Exempel som GDPR (en begränsning i rätten att använda personliga data för organisationer) och PSD2 (tvingande att öppengöra betalningsdata för banker) är sedda i kombination konstraintuitiva.

"Våra livs osynliga infrastruktur kontrolleras av dessa få bolag." Amy Webb

16 Randhawa, K., West, J., Skellern, K., & Josserand, E., 2021. Evolving a Value Chain to an Open Innovation Ecosystem: Cognitive Engagement of Stakeholders in Customizing Medical Implants. *California Management Review*, 63(2), pp.101-134.

17 Matheus, R., Janssen, M., & Janowski, T., 2021. Design principles for creating digital transparency in government. *Government Information Quarterly*, 38(1), p.101550.

Digitaliseringen för också med sig ett skifte från *institution till funktion*. Tidigare relevans hos institutioner som banker, försäkringsbolag, myndigheter etcetera var stabil och till stora delar icke ifrågasatt. Men i takt med att mer och mer av värdeskapandet flyttades ut till användaren (självbetjäning följt av digitala bankärenden) tappar också institutionerna sin ställning. För användare idag är det naturligt att man behöver banktjänster, men inte naturligt att man behöver en bank. Nya nisch-banker har förstått detta och erbjuder snabb on-boarding och basala tjänster istället för att satsa på en livslång relation. På så sätt ersätts institutionen med en funktion, och en stor del av den tröghet som institutionerna tidigare bidrog med försvinner. Kryptovalutor kan här ses som ett ypperligt exempel på denna utveckling. Istället för att kontakta banken för att få reda på hur mycket pengar en användare har, har de själva en komplett uppsättning av alla transaktioner i en blockkedja som de lätt kan ta del av. Banken har därmed spelat ut sin roll, åtminstone i denna bemärkelse. Parallellt med att finansbranschen och riksbanken försöker balansera mellan att nyttja de nya tekniska möjligheterna och undvika de mer disruptiva effekterna av detta, ser vi en stadig minskning av institutionernas upplevda värde¹⁸.

Denna utveckling hänger även ihop med skiftet från *kontroll till autonomi*. Tidigare modeller och tekniker byggde på idén om att vi designar en lösning som sen används på det sätt som vi ämnade att den skulle användas. Vi designar en stol, och stolens egenskaper är tydliga och låsta. Digital teknik, å andra sidan, uppvisar vad man brukar beskriva som generativa egenskaper¹⁹, dvs input kan skapa ny output och förändra lösningen. Exempel på detta kan ses i Twitter, där användarna hela tiden överraskar utvecklarna kring hur det används. Konsekvensen blir att planerbarhet och kontroll blir svårare och svårare ju mer beroende vi blir av digitala lösningar. När vi tar detta perspektiv på organisationen som helhet leder detta till en tilltagande autonomi och minskad centralstyrning. Bakom detta ligger såväl en ökad förändringstakt i marknaden, samt avtagande skalekonomiska fördelar med stordrift. Digitaliseringen för med sig behovet av variation, och skalekonomiska fördelar blir mer och mer

18 Davidson, S., De Filippi, P., & Potts, J., 2018. Blockchains and the economic institutions of capitalism. *Journal of Institutional Economics*, 14(4), 639-658.

19 Svahn, F., Lindgren, R. & Mathiassen, L., 2015, Applying options thinking to shape generativity in digital innovation: An action research into connected cars. In 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE, 4141-4150).

stapelvaror. Den organisatoriska responsen blir därmed nödvändigtvis att minska central kontroll.

"Det har vecklat ut sig till nästa sak, nästa användningsfall. Det att överraska oss med hur det används." Jack Dorsey, VD Twitter

Det sista skiftet är det från *kärna till periferi*, och syftar till konsekvensen av tilltagande marknadsosäkerhet och ett behov av verksamheten att fortsätta vara relevant. Istället för att driva kraftiga förändringar i kärnverksamheten flyttas fokus nu över till nya, adderade värdeerbjudanden på toppen av existerande affär²⁰. En differentiering genom primärt digitala tjänster, där den tidigare kärnaffären mer tar rollen som installerad bas och möjliggörare för fortsatt relevans mot användare. Exempel på detta kan ses i den kinesiska vitvaruleverantören Hayer, som för några år sedan skiftade över fokus från att vara en vitvaruleverantör till att bli en "entreprenörsplattform för Internet of Things". Genom att acceptera att användarna inte bryr sig så mycket om kontinuerlig förbättring av kylskåpets funktionsspecifikation utan mer att den är god nog och att det finns en stadig ström av nya tjänster som är relevanta, innebär detta också en fundamental omstrukturering av kapitalflödet i affären. Från produkten till tjänsterna, och givet noll marginalkostnad medför detta även tilltagande marginaler för hela affären. Volvo personvagnars skifte 2017 till att inte leverera en bil (produkt) utan istället en tjänsteplattform är ytterligare ett exempel, som tyvärr inte mötts upp av tilltagande intäkter från tjänstesidan.

"Vi har ingen aning vilka tjänster våra kunder kommer efterfråga i bilen om fem år. Då är det bättre att ha en öppenhet som attraherar utvecklare." Håkan Samuelsson, koncernchef Volvo Cars

Givet dessa skiften i logik är utmaningen för dagens organisationer hur man skall klara av att balansera den existerande kontra den framtida affären. Detta är ett evigt problem, men till skillnad från tidigare innebär tilltagande digitalisering att omställningshastigheten går upp betydligt varvid balanseringen blir mer utmanande.

²⁰ Vial, G., 2019. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.

För att förtydliga de tio skiftena i logik presenteras en sammanfattning i relation till deras konsekvenser för försäkringsbolag och försäkring i tabellen nedan.

Tabell 1. Industriell vs digital logik och konsekvenser för försäkring

Industriell logik	Digital logik	Konsekvens för försäkringsbolag och försäkring
Internt	Externt	Värde samskapas med försäkringstagare och andra aktörer snarare än levereras till kund.
Produkt	Tjänst	Försäkring blir mindre och mindre stabil över tid, vilket ställer högre krav på omsättningshastighet av tjänst/produktportfölj.
Kund	Användare	Tidigare konsumtionsmönster förändras mot mindre kundlojalitet. Vikten av att kontinuerligt förändra tjänsten ökar och ställer krav på bättre datanyttjande.
Instans	Realtid	Aktuarie- och prissättningsarbete blir mer datadrivet och beroende av beteenderelaterade data. Detta ställer krav på infrastruktur och på avtalsmässig relationen till användare.
Effektivitet	Innovation	Kontinuerlig förbättring (kaizen) blir mindre och mindre relevant. Nya prestationsmått som omsättningshastighet av värdeerbjudande blir mer relevanta, och ställer krav på ledning att allokera resurser för innovation.
Värdekedja	Ekosystem	Ökat beroende av en bred uppsättning olika aktörer i takt med att försäkring blir mer och mer ett komplement till övriga tjänster.
Stängt	Öppet	Tilltagande beroende av både öppen utveckling (Open Source) och öppna data suddar ut tidigare gränsdragningar mellan bolag och industrier.
Institution	Funktion	Försäkringsbolaget har ingen naturlig relevans, trots att försäkring fortsatt är viktigt. Försäkringstagarna blir mindre och mindre intresserade av en direkt relation till försäkringsbolaget.
Kontroll	Autonomi	Intern styrning går mer och mer mot tilltagande autonomi för affärsenheter och medarbetare, vilket ställer krav på förändring av styrning och ledning.
Kärna	Periferi	Den ursprungliga affären blir mer och mer sekundär, betydande del av intäktsströmmarna kommer från adderade tjänster. Den ursprungliga affären ses som en förutsättning (som ofta subventioneras kraftigt) för kompletterande hög-marginalintäktsströmmar.

Förändring till följd av digitalisering sker inom idag inom alla sektorer och branscher. En av de branscher som påverkats av digitaliseringen och i stor utsträckning förväntas påverkas framöver är försäkringsbranschen och i nästkommande kapitel ges en översikt över försäkringsbranschen och digitalisering.

3. Försäkring

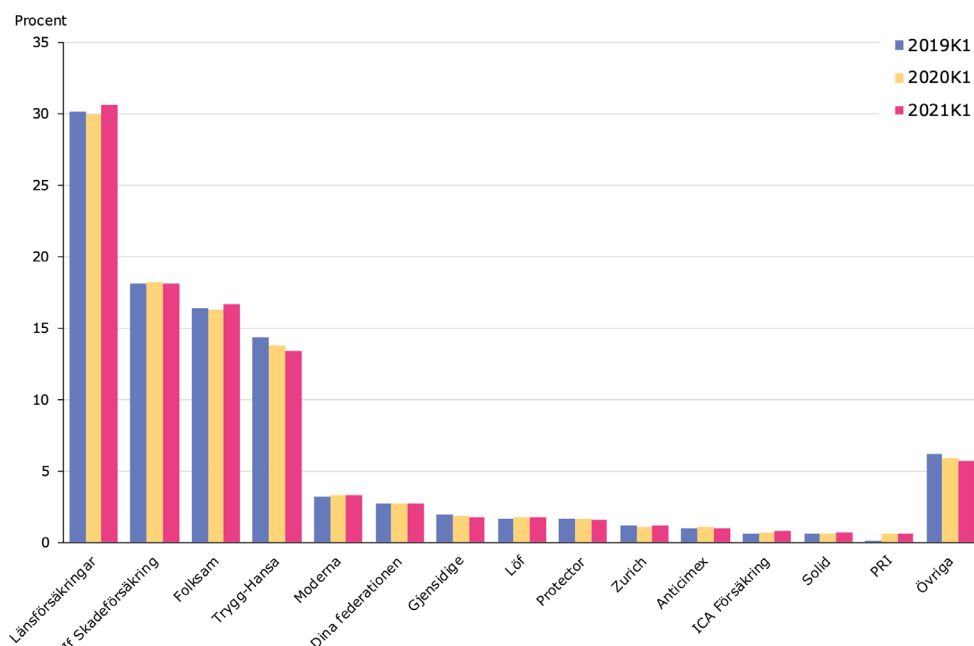
3.1. Den svenska försäkringsmarknaden

Försäkringsbranschen, i likhet med samhället i stort, genomgår för närvarande betydande förändringar till följd av digitalisering²¹. I slutet av 2019 bestod försäkringsbranschen i Sverige av 341 företag, varav 298 svenska företag och 43 utlandsägda bolag med kontor i Sverige. Av de svenska företagen var 38 livförsäkringsbolag, 205 skadeförsäkringsbolag och 55 stödföreningar. Tillsammans sysselsatte försäkringsbolagen cirka 22 000 personer i Sverige, genererade årliga premieintäkter om cirka 381 miljarder kronor (41 miljarder US-dollar) och hade cirka 6 027 miljarder kronor i totala tillgångar²². I likhet med andra mogna försäkringsmarknader är den svenska skadeförsäkringsmarknaden mycket koncentrerad, där de fyra största skadeförsäkringsbolagen (Länsförsäkringar, IF Skadeförsäkring, Folksam, Trygg-Hansa) har en marknadsandel på cirka 80 procent mätt i årliga premier. Jämfört med för 15 år sedan²³ har livförsäkringssegmentet på marknaden blivit mer varierat. Då hade de fem största försäkringsföretagen en marknadsandel på nästan 90 procent, medan idag har mer än tio företag en marknadsandel på över fem procent vardera.

21 Cebulsky, M., Günther, J., Heidkamp, P., & Brinkmann, F., 2018. The Digital Insurance—Facing Customer Expectation in a Rapidly Changing World. In *Digital Marketplaces Unleashed* (pp. 359-370). Springer, Berlin, Heidelberg.

22 <https://www.svenskforsakring.se/globalassets/statistik/forsakringsmarknaden/forsakringsmarknaden-2020k2.pdf>

23 Lindmark, M., Andersson, L.F. & Adams, M., 2006. The Evolution and Development of the Swedish Insurance Market. *Accounting, Business and Financial History* 16 (3), 341–70.



Figur 2. Marknadsandelar sakförsäkring i Sverige i procent. Källa: Svensk Försäkring²⁴.

Lindmark et al²⁵ delar in den kommersiella och reglerande utvecklingen av Sveriges försäkringsmarknad i fyra tidsperioder: 1720–1854; 1855–1903; 1904–1945; och perioden efter 1945. Nedan sammanfattar vi kortfattat några av de viktigaste skeendena i denna utveckling. Ett av de tidiga försäkringsliknande arrangemangen i Sverige var brandstödsinstitutionerna på landsbygden. Enligt Lindmark et al²⁶ tillät dessa institutioner medlemmarna att dela risken för negativa händelser (bränder) och innehöll "... många funktioner i moderna försäkringsstrukturer", såsom "diskriminerande premiesatser, fondförvaltning, täckningsgränser och förlustavdrag...". Som kommer att diskuteras längre fram är den ömsesidiga ägarstrukturen fortfarande dominerande i den svenska försäkringsbranschen.

Den första utmaningen för den ömsesidiga strukturen var inrättandet av en investerarrhållen sjöförsäkringsgaranti 1739, följt av formalisering av

²⁴ <https://www.svenskforsakring.se/contentassets/ee1b8121f24f464aa89e6e28577e3d52/forsakringsmarknaden-2020k4.pdf> [tillgänglig 2021-05-11]

²⁵ Lindmark, M., Andersson, L.F., & Adams, M., 2006. The Evolution and Development of the Swedish Insurance Market. Accounting, Business and Financial History 16 (3), 341–70.

²⁶ Lindmark, M., Andersson, L.F., & Adams, M., 2006. The Evolution and Development of the Swedish Insurance Market. Accounting, Business and Financial History 16 (3), 341–70, s. 344, vår översättning.

försäkringsbranschen i Sverige genom lagar och regler. Under denna period började aktuariella vetenskaper utvecklas (särskilt i Storbritannien), medan den svenska anpassningen skedde långsamt, förmodligen på grund av den lilla marknaden som inte stödde dyra tekniska förändringar. Lindmark et al²⁷ konstaterar att misslyckandet med att använda aktuariella tekniker bland de ömsesidiga försäkringsstrukturerna och den gradvisa formaliseringen av försäkringsmarknaden banade väg för uppkomsten av nationella försäkringsbolag.

Den strukturella utvecklingen av försäkringsbranschen i Sverige över tid har varit intimt sammankopplad med förändringar i reglering²⁸. Flera för branschen viktiga regleringar (1886, 1903, 1948) har särskilt gynnat storskalighet. Efter andra världskriget omfattar detta också samgåenden av ömsesidiga bolag. Även regleringen 1982 gynnade nationella oligopol. 1990 skedde viss omreglering där särskilt banker gav sig in på försäkringsmarknaden i högre utsträckning och företag inom andra sektorer bildade sina egna försäkringsbolag. Förändringar avseende data och informationshantering har varit centralt för exempelvis koncentration och samgåenden till större organisationer. Försäkringsbranschens framväxt och förändringar har också skett parallellt med en "*professionalisering*" av aktuarier. Efter andra världskriget skedde en omfattande diversifiering av försäkringar, där framförallt motorförsäkringar kom att utgöra en stor del av försäkringsmarknaden.

Försäkringsmarknaden i Sverige har nationell prägel med liten närvaro av utländska företag och stor närvaro av ömsesidiga bolag. Traditionellt har försäkringsbranschen i Sverige inte kännetecknats av särskilt hög konkurrens; försäkringar har sålts snarare än köpts och det har varit relativt låg transparens vid tecknande av försäkringar. I sina framtidsutsikter för försäkringsmarknaden i Sverige bedömde Lindmark m.fl. att det särskilt skulle ske förändringar knutna till informationsteknik och särskilt avseende distribution av försäkringar.

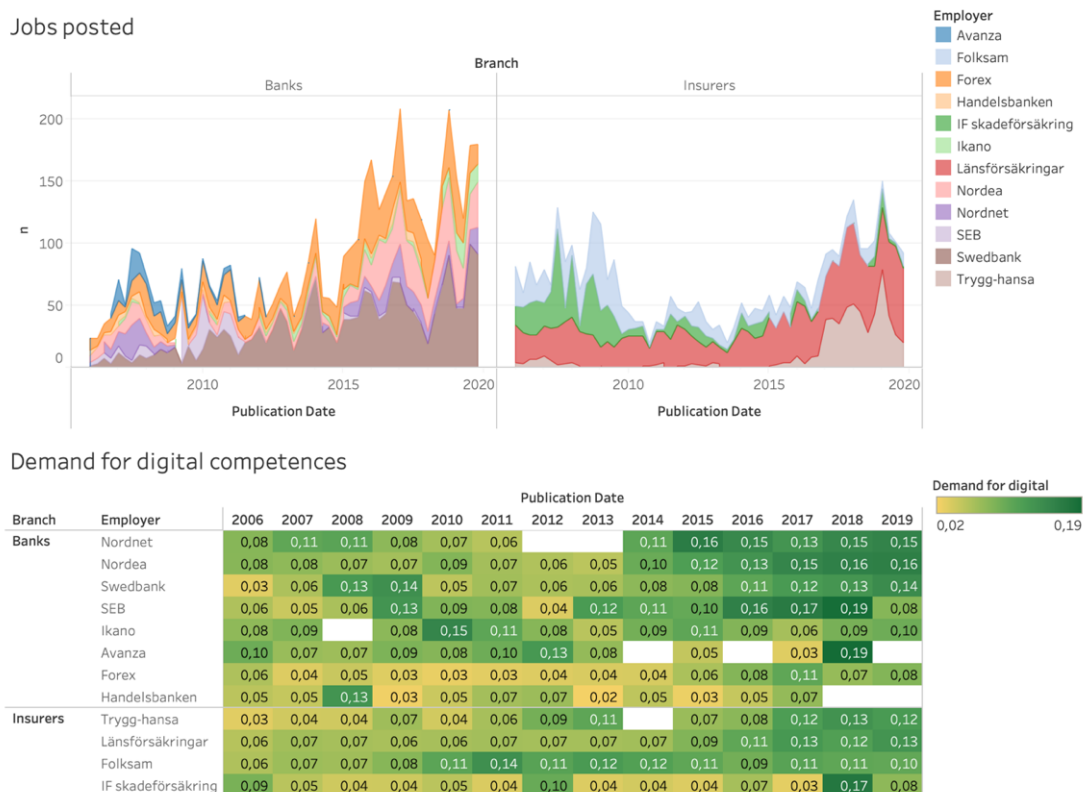
27 Lindmark, M., Andersson, L.F., & Adams, M., 2006. The Evolution and Development of the Swedish Insurance Market. Accounting, Business and Financial History 16 (3), 341–70.

28 Lindmark, M., Andersson, L.F., & Adams, M., 2006. The Evolution and Development of the Swedish Insurance Market. Accounting, Business and Financial History 16 (3), 341–70.

I utvecklingen av försäkringsbranschen i Sverige har följande tre aspekter varit centrala och kan också förväntas ha betydelse för den fortsatta utvecklingen: 1) Legala (viktiga lagar och regler kring försäkringsgivande, försäkringsförmedling etc.), 2) Teknologiska (riskbedömning, prissättning, intermediering), 3) Organisatoriska (storskalighet, nationellt, professionalisering, ägandeformer). Föreliggande rapport kommer inte att specifikt undersöka legala aspekter, men då försäkringsbranschen idag omges av omfattande reglering är det viktigt att ta i beaktande i analysen av såväl teknologiska som organisatoriska förändringar som är primärt fokus.

Som del av de organisatoriska förändringarna ser vi kompetensfrågan som särskilt intressant. Figur 3 ger en översyn av de senaste 14 årens rekrytering av digital kompetens i de fyra största försäkringsbolagen på den svenska marknaden jämfört med de åtta största bankerna²⁹. Som framgår är den genomsnittliga efterfrågan på digital kompetens högre inom bankväsendet än inom försäkring, men har ökat inom såväl bank som försäkring under de senaste åren jämfört med tidigare år. Det är i sig inte märkligt och följer trenden i samhället i stort. Vad som dock är värt att notera är att i linje med vad många menar så indikerar utvecklingen att försäkringsbranschen följer bankbranschens digitalisering med viss eftersläpning.

29 Studien bygger på naturlig språkigenkänning av samtliga arbetsannonser för de identifierade bolagen under perioden 2006-2019. Digital kompetens ses i linje med EU-ramverket DIGCOMP som förmågan att använda digitala verktyg. Med andra ord visar analysen på hur de olika bolagen efterfrågar digital kompetens i sin kompetensförsörjning. Analysen har gjorts i samarbete med Vasili Mankevich, postdoktor vid Institutionen för tillämpad IT, Göteborgs universitet.



Figur 3. Digital kompetens i annonser inom bank och försäkring 2006-2019.

I en studie från 2020 lyfter forskare från MIT att endast en fjärdedel av storbolag i USA har styrelsemedlemmar med tillräcklig kompetens relaterad till det digitala. Samtidigt visar studien att bolag med en digitalt kompetent styrelse presterar 34% bättre än övriga bolag i relation till lönsamhet, marknadsandelar och avkastning på eget kapital³⁰. Denna studie följdes upp av forskare från bland annat Harvard, där man fann att nyrekrytering av C-nivå chefer (VD, Finansdirektör, logistikchef etcetera) mer och mer lyfte behovet av tidigare erfarenhet från teknik och/eller digitalt. 60% av nya VD-roller efterfrågade denna kompetens och erfarenhet, jämfört med 40% av nya finansdirektörer³¹. Det tydliga mönstret som framkommer är att i takt med att bolag blir mer och mer beroende av teknologiska skiften som digitalisering, ställs högre och högre krav på ledare att ha en informerad vision om vad detta innebär för bolaget. I en färsk studie från forskare från bl.a. Babson College identifierades att avkastningen på

30 <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-to-build-a-digitally-savvy-board>

31 <https://hbr.org/2021/03/is-your-c-suite-equipped-to-lead-a-digital-transformation>

digitalt införstådda högre chefer gått upp under covid-19-pandemin, och att denna grupp av bolag nu presterar 48% bättre än bolag där cheferna saknar denna kompetens³². Sammantaget lyfter dessa tre studier vikten av att säkerställa ledningens förståelse för digitalisering.

Bland de fyra största skadeförsäkringsbolagen på den svenska marknaden som nämnts ovan, Länsförsäkringar, IF Skadeförsäkring, Folksam, Trygg-Hansa, kommer vi i det följande att fokusera på Länsförsäkringar som exempel på vad digitaliseringen så här långt har inneburit för ett etablerat svenskt försäkringsbolag, vilket i sin tur representerar en mer allmän utveckling bland etablerade företag inom den svenska försäkringsbranschen.

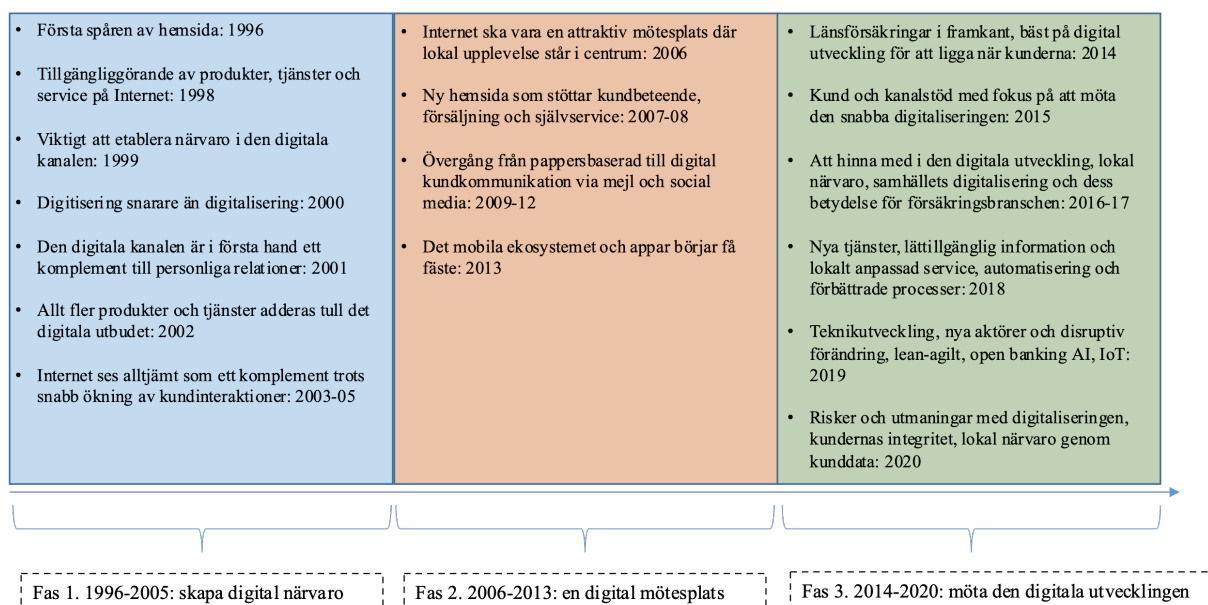
3.2. Digitalisering inom försäkringsbranschen: Exemplet Länsförsäkringar

Länsförsäkringar utgör ett av de ledande företagen på den svenska försäkringsmarknaden. Länsförsäkringars ursprung kan spåras till bildandet av det första länsförsäkringsbolaget i Kronoberg år 1801. År 1917 inleddes samarbete mellan länsförsäkringsbolagen, vilket över tid har blivit alltmer omfattande inom såväl försäkringar som andra affärsområden. Länsförsäkringar startade gemensam bankverksamhet 1996 och fastighetsförmedlingsverksamhet 2006. Idag består Länsförsäkringsgruppen av 23 självständiga länsförsäkringsbolag som gemensamt äger Länsförsäkringar AB med dotterbolag.

I följande beskrivning av den digitala utvecklingen inom Länsförsäkringar från slutet av 1990-talet och fram till idag har årsredovisningarna för Länsförsäkringsgruppen mellan åren 1998–2020 används som huvudsakligt underlag. Det finns utmärkande drag för Länsförsäkringsgruppen men vi bedömer att den bild som ges i årsredovisningarna ger ett kronologiskt och systematiskt sammanställt underlag för att analysera den utveckling som skett inom försäkringsbranschens digitalisering.

32 <https://sloanreview.mit.edu/article/does-your-c-suite-have-enough-digital-smarts/>

Digitaliseringen inom Länsförsäkringar kan kronologiskt beskrivas utifrån tre faser baserad på huvudsaklig ambition med digitaliseringen under de aktuella åren: 1) skapa digital närvaro (1996–2005), 2) en digital mötesplats (2006–2013), och 3) möta den digitala utvecklingen (2014–2020). De tre faserna sammanfattas i Figur 4.



Figur 4. Digitalisering inom Länsförsäkringar utifrån tre faser baserat på huvudsaklig digitaliseringsambition.

Fas 1: Skapa digital närvaro (1996–2005)

Den första indexerade hemsidan för lansforsakringar.se i archive.org³³ är daterad den 10 april 1997, men innehöll nyheter från och med november 1996 samt tillägget "© 1996 Länsförsäkringar" i sidfoten, vilket antyder att hemsidan lanserades under 1996. Utöver nyheter innehöll hemsidan information om länsbolagen och information om försäkrings- och bankprodukter. Hemsidan gav vid denna tidpunkt få möjligheter till interaktion, utan var framförallt textbaserad med relativt utförlig information om försäkringsvillkor tillsammans med kontaktuppgifter till de regionala och lokala kontoren.

Enligt Länsförsäkringsgruppens årsredovisning för 1998, framgår att "*Elektroniska tjänster är ett prioriterat område*". Vidare framgår att Länsförsäkringar under hösten

³³ Waybackmachine, <https://archive.org>

1998 hade fattat beslut om *"en ordentlig satsning för att utveckla produkter, tjänster och service på Internet"* med målet om att *"år 2000 ska Länsförsäkringsgruppen vara bland de främsta på att erbjuda Internetbaserade tjänster"*. I februari 1999 hade Länsförsäkringsgruppen lanserat en uppdaterad hemsida med ändrat grafiskt utseende och med särskilt utförande för de olika länsbolagen, som var och ett styrde över den information som gavs via hemsidan. Vidare framgick att det under 1999 pågick arbete med att utveckla banktjänster via internet och att även kunna erbjuda försäljning av livförsäkringar via internet.

Bakgrunden till satsningarna var att *"Nya distributions- och försäljningsformer etableras och Internet är idag en kanal för både marknadsföring och försäljning. Inte minst gynnas konsumenterna av Internet som gör det enkelt att jämföra både villkor och premier."* Vidare såg man också en trend i vilken *"Fler sakförsäkringsbolag tecknar också avtal med partners, exempelvis intresseorganisationer, för att därigenom kunna bearbeta en befintlig kund- eller medlemsstock."*³⁴ Länsförsäkringar hade till exempel några år tidigare inlett ett samarbete med Ellos för att erbjuda pensionsförsäkringar till bolagets kunder och andra tidiga exempel på liknande samarbeten var Folksam och OK, Holmia och Texaco gällande bilförsäkringar³⁵ och Wasa (som snart införlivades i Länsförsäkringar) tillsammans med Posten med försäljning av försäkring via postkontoren³⁶.

Trots beslut om omfattande satsningar under hösten 1998, konstaterades i årsredovisningen för 1999: *"Vi lyckades inte förverkliga våra ambitiösa planer inom Internet under 1999. Kraftfulla ekonomiska och personella satsningar sker nu för att snarast arbeta ikapp och inom vissa områden ta oss förbi konkurrenterna."*³⁷. Vidare konstaterades att *"Kundernas tidigare tveksamhet till Internet som distributions- och försäljningsform har av klingat och ett allt större intresse finns från kunderna till denna kanal"*. Den ökade användningen av internet i samhället kom också till uttryck inom

³⁴ Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 1998

³⁵ Dagens Nyheter 1995-09-28

³⁶ Svenska Dagbladet 1995-12-10

³⁷ Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 1999

försäkring: *"Nya Internetaktörer etableras på försäkringsmarknaden som förmedlare, ombud eller rådgivningskanaler för försäkring. Länsförsäkringar utvecklar därför tjänster anpassade till denna kanal för att under nästa år öka servicen till sakförsäkringskunderna. En ökad konkurrens kan förväntas på Internet och Länsförsäkringar har intensifierat satsningen genom att bland annat ge möjlighet till att få offert på Internet, online. Fortsatt satsning på detta expansiva område är att vänta, med nya funktioner det kommande året."*³⁸.

Flera av de kommande satsningarna var framförallt inriktade på bank- och fondverksamheten och under 2000 lanserades internettjänster som kontoöversikt, betalningar och fondtjänster. I årsredovisningen för samma år konstaterades att försäkringsmarknaden i hög grad påverkades av internet, genom att det blev fler aktörer i form av nya internetmäklare och utländska företag som konkurrerade på den svenska marknaden, där exempelvis Finansinspektionen registrerat försäkringsmäklare med tillstånd att förmedla försäkring via internet. Därutöver gav Internet ökade möjligheter för kunderna till jämförelser och aktiva val och Länsförsäkringar hade därför påbörjat arbete för att kunna erbjuda ett stort utbud av försäkringstjänster via internet. Inte minst gällde detta inom Agria som under året lanserat flera internettjänster till olika målgrupper.

Under 2001 erbjöds flera försäkringstjänster via internet till Länsförsäkringars kunder, inklusive att räkna ut kostnaden för en försäkring, tecknande av försäkring och skadeanmälan. Enligt årsredovisningen för 2001 skulle detta inte betraktas som en ersättning utan snarare som ett komplement: *"Den ökade tillgängligheten via Internet sker inte på bekostnad av de personliga relationerna. Målet är istället att den service som kunden vanligtvis får genom sitt lokala bolag eller via telefon också ska erbjudas vid datorn."*³⁹.

38 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 1999

39 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2001

Under 2002 lanserade Länsförsäkringar aktiehandel via internet för sina bankkunder och växte under året snabbast på internet bland de svenska bankerna⁴⁰. I samband med årsredovisningen för 2002 rapporterades också om att offert för personbilsförsäkring som lanserats ett år tidigare hade vuxit kraftigt och i slutet av 2002 uppgick till 60 000 offerter per månad.

För 2003 rapporterades om kraftiga ökningar av antal besökare via internet för nästan samtliga länsförsäkringsbolag och under året hade en ny utformning av Länsförsäkringars hemsidor lanserats. Ökningen av antal internetbesökare fortsatte att öka kraftigt under 2003, med omkring 50 procent ytterligare ökning i jämförelse med föregående år. I årsredovisningen för 2003 konstaterades: *"Utöver de inloggade tjänsterna blir försäljningen av bil- och boendeförsäkringar via internet ett allt viktigare komplement som distributionskanal till privatpersoner vid sidan om egen säljorganisation och egna ombud. Försäljningen över internet ökade kraftigt under 2004 med mellan 40 och 70 procent, beroende på produkt, och internet står för mellan 3 och 5 procent av försäljningen på privatmarknaden."*

För 2005 rapporterades om fortsatta ökningar av antalet besök via internet och i takt med detta konstaterades att alltfler kunder ansökte om försäkringar via internet, boka tid för rådgivning och göra skadeanmälningar.

Fas 2: En digital mötesplats (2006–2013)

Under 2006 fastställdes en målbild inom Länsförsäkringar om att *"80 procent av de ärenden inom sakförsäkring, livförsäkring och bank som idag kan utföras per telefon också ska kunna utföras via internet. Målbilden beräknas vara realiserad vid kommande årsskifte"*. Under samma år rapporterades om att Länsförsäkringars försäljning av motor- och villahemförsäkringar via internet hade ökat med omkring 40 procent under året. I årsredovisningen uttrycktes också den ökade betydelsen av internet för Länsförsäkringar:

"Ett övergripande syfte med Länsförsäkringars pågående internetutveckling är att skapa en attraktiv mötesplats där kunderna kan göra fler affärer. Hemsidorna ska bli

⁴⁰ Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2002

*affärssidor istället för informationssidor. Där ska det vara enkelt att köpa de vanligaste produkterna. Det kommer att skapas ett sammanhållet inloggat kundmöte och genom detta möjliggörs korsförsäljning. Den lokala upplevelsen på internet blir också viktig att förstärka.”*⁴¹.

I årsredovisningen för 2007 rapporterades om vidareutveckling av internettjänsterna: *”Under 2007 har ett omfattande arbete pågått med att utveckla länsförsäkringsgruppens hemsidor på internet. Det nya konceptet för hur Länsförsäkringar möter kunderna lanseras under första halvåret 2008. De nya hemsidorna ska stötta olika kundbeteenden och göra det enklare att köpa tjänster och utföra självservice.”*. För samma år rapporterades om att beräkningar via internet för båtförsäkringar motsvarade 5,7% av nyteckningarna.

Lanseringen av nya hemsidor under våren 2008 innebar att Länsförsäkringars kunder genom samma inloggning kunde hantera sina produkter inom bank, försäkring och pension. Vidare rapporterades att: *”Hemsidorna har i långt större utsträckning än tidigare blivit affärssidor istället för informationssidor. Där går det nu enkelt att köpa de vanligaste produkterna. Den lokala upplevelsen på internet har också förstärkts.”*⁴². Efter lanseringen hade *”andelen avslut via internet ökat med 50 procent”* och för vissa av Länsförsäkringars produkter och tjänster stod *”internet för 25 procent av försäljningen”*.

Den digitala utvecklingen medförde också att Länsförsäkringar under 2010 påbörjade ett arbete med att minska antalet pappersutskick till förmån för digital kommunikation med kunderna⁴³. Under 2011 rapporterades om fortsatt utveckling inom Agria, där tidiga satsningar på hemsida hade utökats med mer digital närvaro i sociala medier och lansering av appar⁴⁴.

41 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2006

42 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2008

43 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2010

44 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2012

För 2013 rapporterades om en särskild satsning på mobila tjänster i takt med att fler och fler kunder använde internettjänsterna från mobila enheter: *"Länsförsäkringsgruppen driver gemensamt ett antal framåtriktade utvecklingsprojekt, till exempel fortsätter vi vår framgångsrika utveckling av mobila tjänster. Kundernas efterfrågan på vassa mobila tjänster ökar i snabb takt och vi ligger här i den absoluta framkanten – det har vi också fått flera utmärkelser för. Den digitala utvecklingen är en av våra viktigaste framtidsfrågor, naturligtvis styrd av förändrade behov och beteenden. Och den mobila utvecklingen är den som går snabbast."*⁴⁵.

Fas 3: Möta den digitala utvecklingen (2014–2020)

För 2014 upprepades betydelsen av mobila tjänster, där Länsförsäkringar bedömdes ligga i framkant: *"Vi vet att kundernas efterfrågan på vassa digitala lösningar ökar i mycket snabb takt – framförallt handlar det om mobila tjänster... Vi har en ambitiös målbild om att bli bäst på digital utveckling inom den finansiella branschen. Det handlar om att överträffa redan högt ställda förväntningar. Vi ligger i framkant idag – vi har det bredaste erbjudandet av alla finansiella aktörer i vår app. Utvecklingen ersätter inte på något sätt det som är grunden för vår existens – den förstärker bara vår framgångsformel att alltid finnas nära kunderna."*⁴⁶.

Under 2015 belönades Länsförsäkringars med Web Service Award för bästa mobilapp⁴⁷. Under samma år skapades också en ny enhet "Kund och kanalstöd" inom Länsförsäkringar *"med ett uttalat uppdrag att möta den snabba digitaliseringen och ge bästa möjliga stöd åt länsförsäkringsbolagen i deras kundmöten, oavsett i vilken kanal de sker."*

Under 2016 belönades Länsförsäkringars app återigen med Web Service Award. Trots framgångarna uttrycktes dock i årsredovisningen att utvecklingen var förknippad med många utmaningar: *"Samtidigt är naturligtvis utmaningarna många. Digitaliseringen kommer inte att sakta av, tvärtom, och här har vi ett stort arbete framför oss. Vi har*

⁴⁵ Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2013

⁴⁶ Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2014

⁴⁷ Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2015

Sveriges bästa bank-app idag och det finns ett stort kundvärde i det. Men inom en rad områden svarar vi inte upp mot våra kunders förväntningar. För när kunderna jämför oss med andra är det inte bara gentemot våra konkurrenter – de jämför oss med företag som erbjuder den bästa kundupplevelsen oavsett bransch. Vi måste inse att morgondagens kunder många gånger är betydligt mer digitala än vi är. Ska vi möta deras behov – och kundupplevelsen är helt avgörande om de ska välja oss – måste vi öka tempot.”⁴⁸.

En särskild utmaning men också möjlighet i den digitala utvecklingen låg i betoningen av det lokala i Länsförsäkringars affärsmodell: *”Förutsättningarna har vi – egentligen bättre än någon annan. Länsförsäkringars affärsmodell stödjer både lokalt och digitalt kundmöte – via telefonen när kunden vill det och i fysisk form när det passar bättre. Digitala kanaler har i grunden alla förutsättningar att bli lokala, till och med personliga. Ingen har bättre förutsättningar än vi, med vår breda kundbas och lokala kännedom, att nå ut med rätt riktad information till rätt person. Utgångspunkten måste alltid vara att allt startar hos kunden – och att vi bygger kommunikationen på kunddata och därmed på kunskap. Vi måste i detta utvecklingsarbete vara innovativa och ibland tänka helt nytt. Vi ska inte bara utveckla det vi har utan våga ta bort vissa processer och addera andra. Här handlar det om att hitta balansen och rätt former för samarbetet inom länsförsäkringsgruppen – kundupplevelsen ska alltid vara lokal, medan utvecklingen kan ske gemensamt.”⁴⁹.*

Utöver förändringar i kundernas interaktion med Länsförsäkringar i digitala kanaler, uppmärksammades också mer genomgripande förändringar inom försäkringsområdet till följd av digitaliseringen: *”Vi har nu en utmanande tid framför oss där vi förutom den traditionella konkurrensen ständigt utmanas av nya och nytänkande aktörer inom fintech. Vår sakförsäkringsaffär kommer att få helt nya förutsättningar redan i den mer närliggande framtiden. Delningsekonomin som växer fram där man till exempel inte äger sin egen bil, att bilarna bara blir säkrare och säkrare och i framtiden till och med självkörande ger en helt annan spelplan för oss. Det är bara att ställa in sig på att vi*

48 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2016

49 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2016

kommer att ha lägre motorpremier om tio år än vi har idag. Husen blir smartare och försäkringsbehoven förändras även där.”⁵⁰.

Vidare konstaterades att: ”Digitaliseringen fortsätter som förväntat att öka och sakförsäkringskunderna efterfrågar fler och bättre digitala tjänster samt bättre tillgänglighet. Flexibla kundmötesplatser blir allt mer ett krav i takt med att kunderna i allt större utsträckning själva vill sköta försäkringsaffärerna på det sätt som passar dem. Förändringar i konsumtionsvanor skapar behov av förändringar och anpassningar i befintliga försäkringserbudanden, men också helt nya produkter. Kunderna efterfrågar alltmer service och är inte lika intresserade av att till exempel äga sin bil som tidigare. Idag föredrar kunden ofta att leasa bilen. Det påverkar Länsförsäkringars kunderbudande. Delningsekonomin växer när digitalisering skapar allt bättre förutsättningar, vilket betyder förändrade risker, till exempel när bostaden hyrs ut under kortare perioder till okända. Motorfordonsförsäkring är sannolikt det område som står inför störst förändring. Alternativa sätt att ha tillgång till bil erbjuds i allt större omfattning. Bilpooler blir allt mer populärt och privatleasing av personbilar, där försäkring ingår i upplägget, nådde rekordnivåer med cirka 25 procent av nyförsäljningen under 2016.”.

Digitaliseringen bidrog också till utveckling av en uppdaterad affärsplan för Länsförsäkringar under 2017: *”Syftet med planen är att definiera hur Länsförsäkringar AB ännu bättre ska bidra till att varje länsförsäkringsbolag på bästa sätt kan utnyttja styrkan i hela länsförsäkringsgruppens bredd i en alltmer digitaliserad omvärld.”⁵¹.* I årsredovisningen upprepades den tidigare beskrivningen av delningsekonomin och förändringar inom motorfordonsförsäkring, men därutöver också ett vidare resonemang kring konsekvenserna av den digitala utvecklingen för försäkringsområdet: *”Teknikutvecklingens starka framfart innebär nya försäkringslösningar och nya affärsmöjligheter. Den traditionella konkurrensen utmanas ständigt av nya och nytänkande aktörer inom fintech... Omsättningen för sakernas internet (Internet of Things) beräknas växa starkt de närmaste åren. Allt mer*

50 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2016

51 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2017

blir uppkopplat och med telematik i bilen, huset, arbetsplatsen och med människan uppstår nya affärsmöjligheter. Med hjälp av data skapas möjlighet till bland annat ökad relevans, förbättrad riskbedömning, individanpassade produkter, skadeförebyggande och prediktiva analyser för att avvärja skador. Men risken för cyberbrott ökar då det stora antalet uppkopplade enheter ökar exponeringen av data. Ny teknik kan också göra försäkringen överflödig. Förutsättningarna för motorförsäkring förändras. Övervakningssystem blir allt billigare vilket kan göra svenska hem inbrotts, brand och vattenskadesäkra.”.

I likhet med tidigare upprepades betydelsen av Länsförsäkringars inriktning på kombinationen av det lokala och digitala: *”Länsförsäkringar har goda förutsättningarna för att möta kundernas behov genom vår breda kundbas, lokala kännedom, och vår unika affärsmodell som stödjer både lokalt och digitalt kundmöte. En prisbelönad bankapp bidrar med ett stort kundvärde. Utgångspunkten är alltid kunden och vi bygger kommunikationen på kunddata och därmed på kunskap. Vi måste vara innovativa och hitta balansen och rätt former för samarbetet inom länsförsäkringsgruppen – kundupplevelsen ska alltid vara lokal och nära, medan utvecklingen kan ske gemensamt.”*⁵².

För 2018 rapporterades om att *”Distribution via digitala kanaler fortsätter att öka. Den digitala och tekniska utvecklingen skapar förutsättningar för nya tjänster, lättillgänglig information och anpassad service. Manuella och arbetsintensiva processer fortsätter att förenklas, effektiviseras och automatiseras bland annat med stöd av robotisering och allt intelligentare beslutsstöd. Genom förfinad informationsförsörjning och avancerad analys kan Länsförsäkringar rikta erbjudanden anpassat efter kundens behov och prissätta risker mer exakt.”*⁵³.

I årsredovisningen för 2019 beskrevs den tekniska utvecklingen och pågående innovationsprojekt inom Länsförsäkringar: *”Teknikutvecklingens starka framfart innebär nya bank- och försäkringslösningar och nya affärsmöjligheter. Den traditionella konkurrensen utmanas ständigt av nya och nytänkande aktörer. Dessutom kan*

52 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2017

53 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2018

teknikutvecklingen leda till disruptiva förändringar. För en långsiktig konkurrenskraft krävs ett kontinuerligt utvecklingsarbete. Genom att införa ett lean-agilt arbetssätt kommer Länsförsäkringars utvecklingsarbete bli mer effektivt och innovativt, med snabb produktutveckling och testverksamhet, för att kunna leverera nya tjänster som efterfrågas av kunderna. Under 2019 implementerade Länsförsäkringar framgångsrikt ett nytt kärnbanksystem och lanserade en plattform för Open Banking, vilket kommer bidra till ännu bättre tjänster inom det digitala området. Dessutom genomfördes ett flertal pilotprojekt kring hälsa och skadeförebyggande arbete. Utvecklingsarbetet med automatisering, robotisering, AI och Internet of Things fortsätter, där Länsförsäkringars breda kundbas och produkterbjudande är till stor fördel.”⁵⁴.

I årsredovisningen för 2020 beskrevs Länsförsäkringars förutsättningar för förstärkt kundmöte, men också de risker och avvägningar avseende kunders integritet som måste beaktas i den digitala utvecklingen: *”Länsförsäkringar har goda förutsättningar att möta kundernas behov – från vaggan till graven – genom en bred kundbas, lokal kännedom, och en unik affärsmodell som stödjer både lokalt och digitalt kundmöte. Länsförsäkringars utgångspunkt är alltid kunden där all kommunikation bygger på kunddata. Men en datadriven affärsutveckling kräver en noggrann avvägning mellan kundernas integritet i förhållande till bättre tjänster och service. Delnings ekonomin som växer fram handlar om att ta vara på resurser på ett sätt som bidrar till hållbarhet och god ekonomi. Det finns också en strävan efter att ta bort mellanhänder och tekniken blir en möjlig görare för nya konsumtionsmodeller. Ur ett bank- och försäkrings perspektiv erbjuds nya affärsmöjligheter tack vare de nya behov som uppstår. Länsförsäkringar måste vara innovativa och samarbeta inom länsförsäkringsgruppen – kundupplevelsen ska alltid vara lokal och nära, medan utvecklingen kan ske gemensamt.”.*

I årsredovisningen för 2020 konstateras vidare att *”Distribution via digitala kanaler fortsätter att öka i takt med att efterfrågan på nya och mer flexibla kundmötesplatser”.* Inom Länsförsäkringar har flera innovationsprojekt initierats för att möta den digitala

54 Länsförsäkringsgruppen, Årsredovisning, 2019

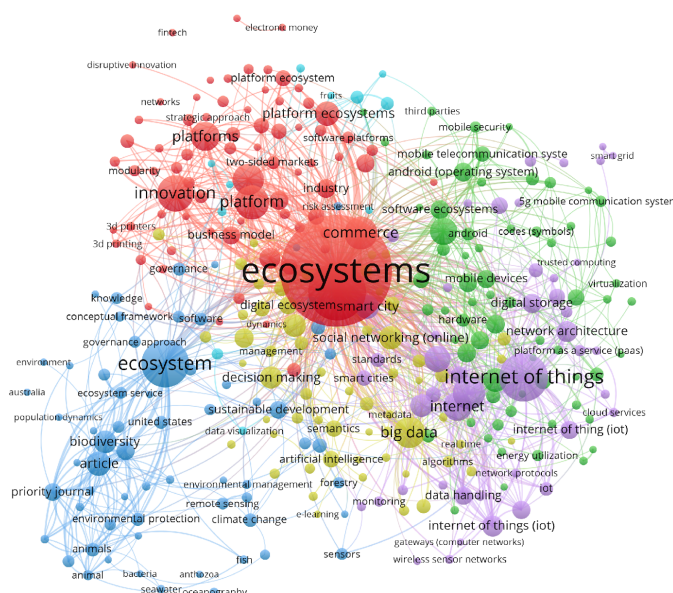
utvecklingen, bland annat projektet appen Bopulsen under 2019, följt av pilotstudien av appen Körvänlig och lanseringen av appen Agria Vårdguide under 2020.

Länsförsäkringar har under de senaste årtiondena successivt förändrats från en mer renodlad försäkringsverksamhet till att idag omfatta fullskalig bankverksamhet och fastighetsförmedling. Den digitala utveckling inom försäkringsområdet har på många sätt varit kopplad till utvecklingen av banktjänster där en viktig princip varit att kunna erbjuda kunderna ett stort utbud av bank- och försäkringstjänster. Vid lansering av de första hemsidorna under senare delen av 1990-talet var det i likhet med andra hemsidor vid denna tid främst tyngdpunkt på tillhandahållande av information i form av kontaktuppgifter, försäkringsvillkor och annat. Utvecklingen har sedan dess allt mer kommit att omfatta digital interaktion där fler och fler tjänster överförs till digitala kanaler. Medan denna utveckling initialt bestod av att göra det möjligt för kunderna att utföra tjänster digitalt som de annars skulle ha gjort via telefon eller personligt möte, har det mer och mer handlat om att erbjuda nya produkter och tjänster. Under senare år har det också tagit sig uttryck i flera innovationsprojekt inom Länsförsäkringar med utveckling av nya digitala tjänster. Genomgående har det under åren betonats att det digitala och lokala inte ska ses som varandras motsatser, utan att det digitala ska ses som en förstärkning av det lokala. I Länsförsäkringsgruppens årsredovisningar har det rapporterats med framgångar kring lansering av digitala produkter och tjänster, men också kring utmaningar i det framväxande digitala landskapet med förändrad konkurrens och förändrade kundbehov.

Länsförsäkringars verksamhet omfattar idag erbjudanden inom sakförsäkring, bank, liv- och pensionsförsäkring och fastighetsförmedling. Länsförsäkringars utveckling under de senaste decennierna speglar på många sätt en mer generell branschglidning. Som angavs i det inledande kapitlet utgår vår analys specifikt från sakförsäkringar, men där ekosystemperspektivet även naturligt inkluderar kopplingar mellan olika verksamhetsområden, vilket genom den fortsatta framväxten av digitala ekosystem kan förväntas bli alltmer omfattande.

4. Digitala ekosystem

Digitala ekosystem har blivit en allt vanligare term för att beskriva och analysera nya former av organisering till följd av digitalisering och återkommer allt oftare såväl i den akademiska litteraturen som i konsultrapporter, nyhetsartiklar och företagspresentationer. Beltagui et al. menar exempelvis att *“Den akademiska diskursen rör sig bort från en produktionscentrerad syn på industrier ... och övergår till att fokusera på ekosystem, som fångar upp samspelet mellan en mängd olika aktörer och omfattar både utbuds- och efterfrågesidan.”*⁵⁵. Den akademiska litteraturen kring ekosystem har vuxit fram inom olika akademiska fält och har också fokuserat på olika former av ekosystem. I nedanstående figur illustreras den akademiska litteraturen kring ekosystem utifrån samvariation på nyckelord.



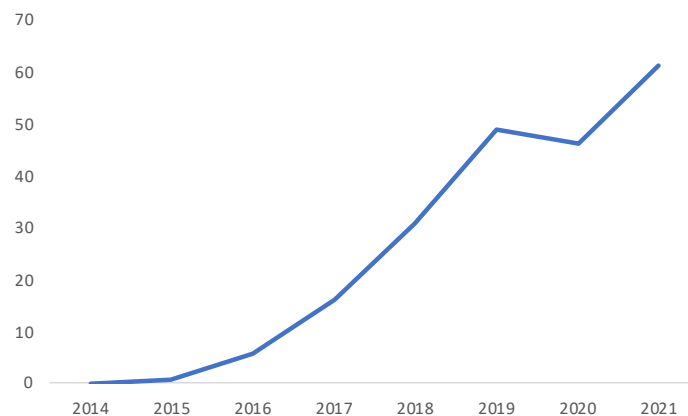
Figur 5. Nyckelord inom forskningslitteraturen kring plattformar och ekosystem⁵⁶.

55 Beltagui, A., Rosli, A., & Candi, M., 2020. Exaptation in a Digital Innovation Ecosystem: The Disruptive Impacts of 3D Printing. *Research Policy* 49 (1): 103833, s. 3, vår översättning.

56 Sökning 2019-10-29 i databasen Scopus på termerna platform* i kombination med ecosystem*. Utifrån 7227 ursprungliga resultat gjordes därefter en begränsning till artiklar samt till för projektet närliggande forskningsfält som utmynnade i 1074 dokument som analyserades i VosViewer.

Analysen av samförekomst utmynnade i sex kluster som påvisar variationen av olika typer av ekosystem i litteraturen: 1) Affärsekosystem (röd); 2) applikationsekosystem (grön); 3) miljöekosystem (mörkblå); 4), kunskapsekosystem (gul); 5) IoT ekosystem (lila); 6) mobila ekosystem (ljusblå). I projektet har litteratur kring ekosystem använts inom flera av dessa kluster, men särskilt den litteratur som återfinns i det förstnämnda klustret inriktat på affärsekosystem.

Under de senaste åren har det också kommit en mängd branschrapporter kring digitala ekosystem⁵⁷, inte minst inom försäkringsområdet⁵⁸. Digitala ekosystem har också blivit alltmer omskrivet i affärspressen i samband med försäkring. En sökning i databasen Factiva på nyhetsartiklar på nyckelorden "digital, insurance, ecosystem, insurtech" visar på följande trend under de senaste åren:



Figur 6. Genomsnittligt antal artiklar per månad i Factiva⁵⁹.

Ofta behandlas digitala ekosystem i nära relation till digitala plattformar, då många uppmärksammade exempel på digitala ekosystem utgår från en plattform och där termen digitala ekosystem används för att omfatta såväl plattformen som det utökade

57 Se till exempel: Accenture, 2016. Platform strategies: How the rules of competitiveness have changed in the era of ecosystems; McKinsey & Company, 2018. Winning in digital ecosystems.

58 Se till exempel: McKinsey & Company. 2018. Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms; Swiss Re Institute, 2019. Digital ecosystems: extending the boundaries of value creation in insurance.

59 Sökning gjord 2021-03-30. Sökning på samtliga datum. Totalt 1960 träffar.

nätverk av användare som interagerar via plattformen, exempelvis som kunder eller tillhandahållare av produkter och tjänster via plattformarna.

Varken ekosystem eller plattformar är i sig nya företeelser. Litteraturen kring digitala ekosystem relaterar ofta tillbaka till Moores⁶⁰ lansering av begreppet affärsekosystem (*business ecosystems*) utifrån en biologisk metafor för att beskriva former av samarbete och konkurrens mellan företag som inte sker inom ramen för enskilda industrier och inte heller kan fångas i begreppet marknad. På motsvarande sätt är plattformar inget nytt fenomen och har ofta använts för att analysera så kallade flersidiga marknader, där exempelvis mässor, tidningar och spelkonsoler är exempel på plattformar som utgör intermediärer mellan olika kundgrupper: utställare och besökare, annonsörer och läsare, spelutvecklare och spelare.

För att exemplifiera kan såväl ekosystem som plattformar användas som begrepp för att analysera försäkringsområdet även i dess mer traditionella utformning. Exempelvis kan ekosystem användas för att analysera försäkringsbolags relationer som går utanför traditionella branschdistinktioner eller leverantörs- och kundrelationer, som samarbeten som syftar till att minska risker i trafiken, förbättrad hälsa osv. När det gäller plattformar kan traditionella försäkringsförmedlare betraktas som exempel på sådana då de tillhandahåller intermediering mellan försäkringsgivare och försäkringstagare.

Den ökade populariteten för begreppen ekosystem och plattformar kan dock ses i relation till den digitala utvecklingen, där digitaliseringen har inneburit förändringar avseende snabbhet, räckvidd, skalbarhet, effektivitet, bekvämlighet etcetera⁶¹. Även om ekosystem och plattformsbegreppen kan användas för att analysera mer traditionella fenomen inom försäkringsområdet så blir de i den digitala utvecklingen än mer applicerbara och kraftfulla som begrepp för att analysera framväxande fenomen. Således, även om begreppen ekosystem och plattformar kan användas på många

60 Moore, J. F., 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86; Moore, J. F., 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business.

61 Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P., 2016. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. WW Norton & Company.

olika sätt och känneteckna såväl mer traditionella som nya fenomen så kommer vi i det följande att specifikt fokusera på digitala plattformar och ekosystem.

Medan en stor del av den tidiga litteraturen kring affärsekosystem⁶² inte specifikt inkluderar plattformar har en stor del av den senare litteraturen haft en nära koppling till plattformar⁶³. Omvänt har litteraturen kring plattformar allt mer närmat sig begreppet digitala ekosystem för att utöver själva plattformen också inkludera det utökade nätverk av användare som interagerar via plattformen⁶⁴, genom att köpa/använda och/eller tillhandahålla olika produkter och tjänster.

I litteraturen behandlas digitala plattformar som teknologiskt medierade artefakter som möjliggör interaktion mellan olika typer av användargrupper och låter dem utföra specifika uppgifter⁶⁵. Litteraturen inkluderar många olika typer av plattformar som utifrån Cusumano et al⁶⁶ övergripande kan betraktas som innovationsplattformar (en plattform genom vilken andra företag kan erbjuda kompletterande innovationer), transaktionsplattformar (en plattform som är intermediär för transaktioner mellan användare) eller hybrider (kombinationer av dessa två).

Med utgångspunkt från försäkring har såväl innovations- som transaktionsplattformar betydelse och man kan något förenklat säga att innovationsplattformar ofta ligger till grund för olika typer av tjänster som erbjuds inom försäkringsområdet mellan företag, där försäkringsbolag ofta kan utgöra kunder eller användare. I transaktionsplattformar

62 Exempelvis Moore, J. F., 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86; Iansiti, M., & Levien, R., 2004. Strategy as Ecology. *Harvard Business Review* 82 (3): 1–26.

63 De Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C., 2018. The Digital Platform: A Research Agenda. *Journal of Information Technology* 33 (2), 124–35.

64 Gawer, A., & Cusumano, M.A., 2014. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31 (3), 417–33.

65 Bonina, C., Koskinen, K., Eaton, B., & Gawer, A., 2021. Digital Platforms for Development: Foundations and Research Agenda. *Information Systems Journal*, no. December 2020: 1–34, s. 3. Se även Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B., 2019. *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*, New York: Harper Business; De Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C., 2018. The Digital Platform: A Research Agenda. *Journal of Information Technology* 33 (2), 124–35.

66 Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*, New York: Harper Business.

handlar det ofta om erbjudanden till slutkonsument eller användare och där försäkringsbolag utgör komplement i form av leverantörer av försäkringserbjudanden via plattformarna.

Medan vår analys bygger på såväl litteraturen kring digitala ekosystem som digitala plattformar och den alltmer omfattande litteraturen i vilka dessa kombineras, är det viktigt att påpeka att vår analys av digitala ekosystem inte förutsätter förekomsten av digitala plattformar i den mening som avses i litteraturen. Det vill säga att vi analyserar digitala ekosystem med utgångspunkt från försäkringar, men antar inte på förhand att de digitala ekosystemen nödvändigtvis inkluderar eller utgår från vad som betraktas som digitala plattformar.

Digitala ekosystem kan analytiskt betraktas som ett nätverk av *aktörer* med betoning på relationer dem emellan och som ett nätverk av *aktiviteter* och hur de länkas samman⁶⁷. När ekosystem analyseras med betoning på aktörer kan ekosystem betraktas som "*ett ömsesidigt beroende nätverk av egenintresserade aktörer som gemensamt skapar värde*"⁶⁸. En mer aktivitetsbaserad definition utgår från vilket värde som erbjuds eller ska erbjudas, vilka aktiviteter som utförs för att skapa värde och vilka aktörer som utför dessa aktiviteter⁶⁹. Båda dessa synsätt, vilka kontrasteras av Adner⁷⁰ har dock ett mer strukturellt perspektiv på ekosystem och bygger på en temporär stabilisering av det ekosystem som analyseras. Det är dock viktigt att i analysen också kunna inkludera mer processuella aspekter på hur digitala ekosystem växer fram och formas över tid, inte minst med hänsyn till den snabba tillväxt som kännetecknar många digitala ekosystem⁷¹. Vidare kan analysen av digitala ekosystem ske antingen utifrån en holistisk utgångspunkt med syfte att kartlägga ett ekosystem på mer

67 Jämför Adner, R., 2017. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management* 43 (1), 39–58.

68 Bogers, M., Sims, J., & West, J., 2019. What Is an Ecosystem? Incorporating 25 Years of Ecosystem Research. *Academy of Management Proceedings* 2019 (1): 11080, s. 2, vår översättning.

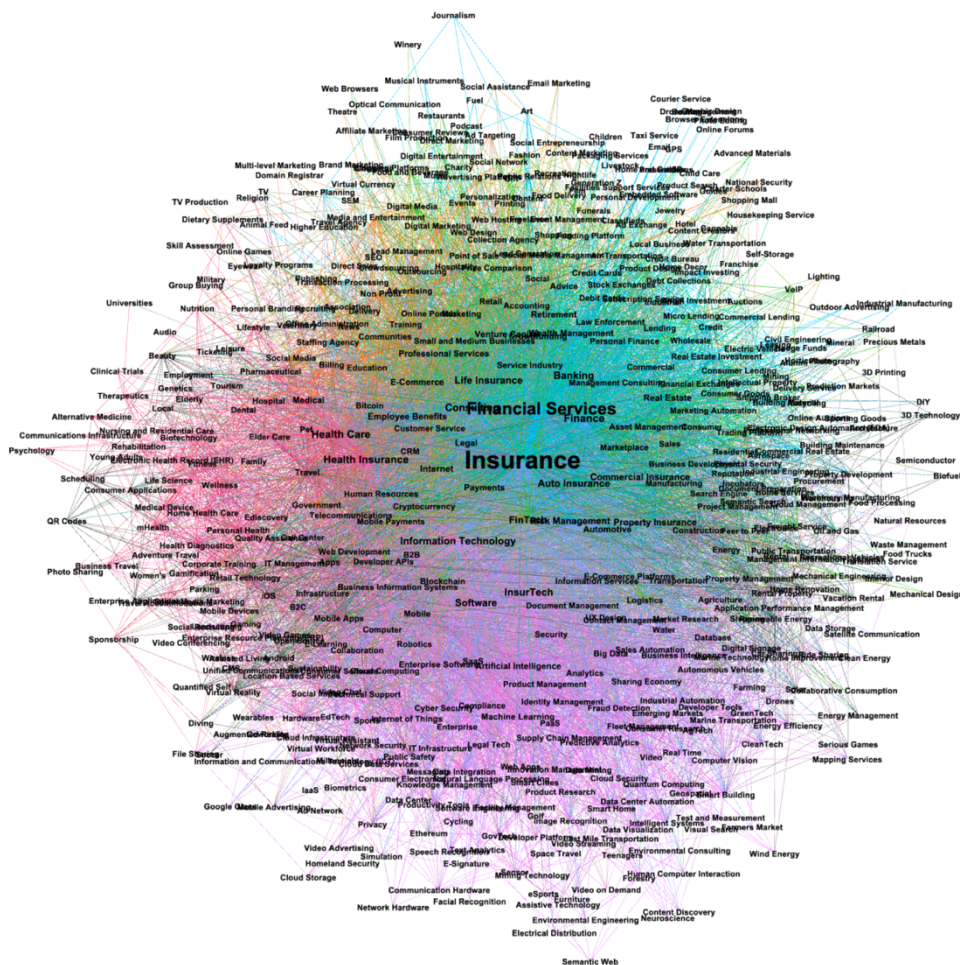
69 Adner, R., 2017. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy." *Journal of Management* 43 (1), 39–58.

70 Adner, R., 2017. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy." *Journal of Management* 43 (1), 39–58.

71 Gawer, A., & Cusumano, M.A., 2014. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31 (3), 417–33.

övergripande nivå eller med utgångspunkt från enskilda aktörer och aktiviteter. I detta kapitel utgår vi från den förstnämnda typen av holistisk analys, där vi kombinerar ett strukturellt perspektiv i form av en ögonblicksbild över ekosystem med utgångspunkt från försäkring på övergripande nivå med en illustration av framväxten över tid. I nästa kapitel går vi vidare med ett fokus på olika aktörer och aktiviteter inom ramen för ekosystem knutna till försäkring.

För att kunna ge en övergripande bild över ekosystem knutna till försäkring har vi använt oss av databasen Crunchbase, som innehåller en mängd data om företag inom olika branscher, med information kring investeringar, verksamhet, geografisk belägenhet, nyckelpersoner med mera. Genom ett uttag av företag i databasen utifrån sökning på branschbegrepp knutna till försäkring har vi analyserat samvariation med andra branschnyckelord för respektive företag genom en nätverksanalys i programvaran Gephi. Totalt innehåller analysen samtliga 20 998 företag kategoriserade på något av dessa nyckelord kring försäkring. Nedanstående bild visar samvariation mellan de olika branschnyckelord utifrån dessa företag:



Figur 7. Visualisering av ekosystem relaterade till försäkring⁷².

Baserat på denna nätverksanalys kan sex huvudkluster urskiljas. Det största utgörs av ett kluster med kategorier knutna till Insurtech (lila, nederdelen av figuren, 30,55% av kategorierna). Därefter finns klustren Försäkring och finans (blå, mitten och övre delen av figuren, 16,13%) och FinTech (ljusgrön, övre delen av figuren, 17,27%) som tillsammans har motsvarande storlek som Insurtechklustret. Övriga framträdande kluster är hälsa (rosa, till vänster i figuren, 9,3%), mobilitet och fastigheter (grått, till höger i figuren, 14,04%), samt media och marknadsföring (orange, övre delen av figuren, 10,63%). Analysen visar utöver fortsatt tydliga kopplingar mellan försäkring och finans (mer om detta nedan), hur ekosystem kring försäkring i hög grad

⁷² Samförekomst branschkode försäkring i Crunchbase, samtliga företag kategoriserade på någon kategori inom försäkring. 20 998 företag. Visualisering baserad på sökning gjord 2021-06-01.

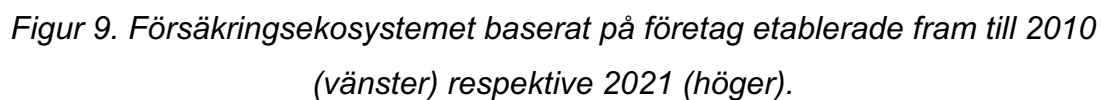
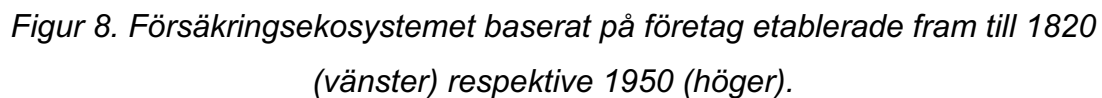
kännetecknas av teknikbolag (representerade i termer av Insurtech och Fintech), samt ekosystem där försäkring på olika sätt utgör komponenter eller komplement, som hälsa, mobilitet, fastigheter. De senare utgör exempel på sådana ekosystem som framhållits av bland annat McKinsey⁷³ och Swiss Re Insitute⁷⁴ som särskilt relevanta för försäkringsbranschen.

Som indikerades ovan är det utöver denna analys i form av en ögonblicksbild även intressant att mer dynamiskt kunna illustrera hur ekosystemen har vuxit fram över tid. I nedanstående analys görs en jämförelse av framväxten av försäkringsekosystemet fram till idag. Analysen är gjord genom ett uttag av de första 1000 träffarna i Crunchbase databas, med motsvarande analys av samförekomst av bransch kategorier och med tillägg av startdatum för respektive företag⁷⁵. Nedan redovisas fyra bilder utifrån företagens startdatum och samverkan mellan bransch kategorier idag.

73 McKinsey & Company, 2018. Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms.

74 Swiss Re Institute, 2019. Digital ecosystems: extending the boundaries of value creation in insurance.

75 Då analysen bygger på nuvarande kategoriseringar av företagen har viss bearbetning gjorts av industrikategoriseringarna för 12 av företagen etablerade före 1950 med borttagning av uppenbart senare tillkommande kategoriseringar (t.ex. Online portals, FinTech, mobile apps). Fyra av företagen har plockats bort i databasen då startdatum saknas.



De fyra figurerna illustrerar försäkringsbranschens initiala täta sammankoppling med bank och finans. Fram till mitten av 1900-talet utökades kopplingarna inom det finansiella området, men också i riktningar mot fastigheter, transporter och hälsa. Fram till 2010 har såväl finans, fastigheter, transporter och hälsa expanderat i olika riktningar, men också med en tydlig utökning kring informationsteknologi och specifikt inom finans (FinTech) och försäkring (Insurtech). Fram till idag har det särskilt skett en expansion av försäkringsekosystemet där IT-relaterade kategorier (Information Technology, Insurtech, FinTech) blivit alltmer centrala med utökning av mer specialiserade kategorier och tydligt länkande och sammankopplande mellan olika delar av ekosystemet.

Utöver etablerade försäkringsbolag som behandlas i föregående kapitel 3 ger analysen vid hand att det i framväxande digitala ekosystem är intressant att inkludera nyare aktörer inom försäkringsbranschen som särskilt är inriktade på teknologi (så kallade Insurtech) men även aktörer som agerar inom eller i gränslandet mellan ekosystem som hälsa, mobilitet, fastigheter etc., vilka blir alltmer framträdande i framväxande digitala ekosystem kopplade till försäkring. I följande kapitel kommer vi att beskriva några av de aktörer som verkar inom digitala ekosystem.

5. Ekosystemstrategier och intermediering

Ekosystemets aktörer skiljer sig åt över olika ekosystem, men i litteraturen återkommer tre huvudtyper: de som tillhandahåller plattformar, de som erbjuder eller levererar kompletterande produkter och tjänster och de som utgör användare av de produkter och tjänster som erbjuds⁷⁶. I innovationsekosystem anges de som tillhandahåller produkter och tjänster som komplement medan de i transaktionsekosystem ofta betraktas som säljare, leverantörer eller utförare. När det gäller försäkring är denna kompletterande roll särskilt intressant eftersom försäkring även traditionellt betraktas som ett komplement snarare än huvudprodukt utifrån kundens synvinkel. Som Riikinen et al. beskriver: *”I försäkringssammanhang spelar produkter och tjänster helt klart en sekundär och stödjande roll för kunden i det ’arbete som ska utföras’. Försäkringen ses sällan som ett primärt mål eller värde i sig själv. Därför måste den värdeskapande potentialen hos varje försäkringsprodukt eller -tjänst bedömas ur kundens perspektiv, med beaktande av hur försäkringsbranschen kan stödja kundernas värdeskapande genom sina egna resurser och processer.”*⁷⁷.

De ekosystem som identifierades i föregående kapitel har uppmärksammats som relevanta för försäkringsbolag i termer av ingångar eller som utgångspunkt för tjänsteerbjudanden. McKinsey hävdar i en rapport att *”De ekosystem som är mest relevanta för försäkringsbranschen - och som därmed utgör de mest framträdande ingångarna - omfattar mobilitet, boende, hälsa, förmögenhetsskydd och B2B-tjänster”*⁷⁸. En rapport från Swiss Re Institute hävdar i likhet med detta att: *”Försäkringar är ett tjänsteerbjudande som passar mycket naturligt in i vissa ekosystem som mobilitet, hälsovård, bostäder och många B2C- och B2B-marknadsplatser. Försäkringsbolagen kan fungera som en riskminimeringskomponent*

76 Se t.ex. Kapoor, K., Ziaee Bigdeli, A., Dwivedi, Y.K., Schroeder, A., Beltagui, A. & Baines, T., 2021. A socio-technical view of platform ecosystems: Systematic review and research agenda. *Journal of Business Research* 128 (February), 94–108.

77 Riikinen, M., Saarijärvi, H., Sarlin, P., & Lähteenmäki, I., 2018. Using Artificial Intelligence to Create Value in Insurance. *International Journal of Bank Marketing* 36 (6), 1145–68, s. 1149-1150, vår översättning.

78 McKinsey, 2018. Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms, vår översättning.

i dessa ekosystem eller utgöra egna underekosystem som vänder sig till specifika individer och institutioner”⁷⁹.

Försäkringsbolagens agerande inom ramen för sådana ekosystem kan dock se olika ut. De kan tillhandahålla enskilda försäkringar inom ramen för ekosystem utan någon egentlig kundrelation. De kan tillhandahålla paket av försäkringar i kombination med andra produkter och tjänster med en mer utökad kundrelation. De kan även vara ekosystemledare där andra företag kan erbjuda kompletterande produkter och tjänster inom ramen för det ekosystem som drivs av ett försäkringsbolag utifrån en etablerad kundrelation⁸⁰.

Vidare kan det i termer av försäkringserbjudandet fortsatt handla om samtliga de delar som traditionellt ingått i försäkringserbjudande, från tecknande av försäkring, löpande kontakter, skadehantering osv. Alternativt kan det handla om en uppdelning i mindre beståndsdelar där nischade aktörer inriktar sig på något eller några av dessa områden. Sådana aktörer kan antingen rikta erbjudanden direkt till försäkringskunder eller till försäkringsbolagen som i sin tur erbjuder dem till sina kunder eller flyttar ut sådana processer som tidigare skett internt inom bolagen. Utifrån försäkringsbolagens perspektiv kan det exempelvis handla om produktutveckling, bedömning av risk och beräkning av premier, försäljning, och skadehantering⁸¹. Utifrån kundernas perspektiv kan det exempelvis handla om hur man söker information om försäkring, tecknande och skadeanmälan.

De potentiella effekterna av framväxande ekosystem för försäkringsbolagen har bland annat uppmärksamrats av Swiss Re Institute: *”Försäkringsbolagen kommer dock att behöva omdefiniera den roll de kan spela i strukturer som består av ett heterogent sortiment av företag från olika sektorer. Denna miljö kräver distinkta förmågor och är starkt beroende av tillgång till data och förmågan att modellera risker. Verklig*

79 Swiss Re Institute, 2019. Digital ecosystems: extending the boundaries of value creation in insurance, vår översättning.

80 Weill, P., & Woerner, S. L., 2015. Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. MIT Sloan Management Review 56 (4), 26–34; Swiss Re Institute. 2019. Digital ecosystems: extending the boundaries of value creation in insurance.

81 Se t.ex. Capiello, A., 2020. The Digital (R)Evolution of Insurance Business Models. American Journal of Economics and Business Administration 12 (1): 1–13.

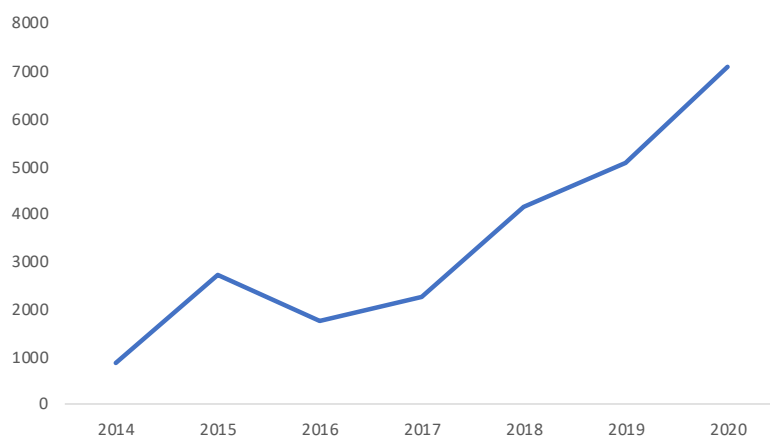
*hävstångseffekt kommer endast att skapas i kombination med andra tillgångar, t.ex. partnerskap med viktiga leverantörer och andra i ett ekosystem*⁸². Utöver tidigare etablerade aktörer inom försäkringsbranschen är det också nya aktörer som gör sig gällande inom försäkringsområdet där försäkring kan utgöra hela bolagets inriktning eller en del av företagets verksamhet. Särskilt har det under de senaste åren varit en tydlig framväxt av så kallade Insurtech-företag.

5.1. Insurtech

Insurtech är ett begrepp som analogt med termen Fintech inom det finansiella området använts allt oftare under det senaste decenniet som benämning på företag som använder teknologi för förändring av försäkringsbranschen. Riikinen et al. beskriver dessa bolag som en av de grupper av aktörer som på olika sätt kan förändra försäkringsbranschen: *"InsurTechs... syftar till att omstöpa försäkringsbranschen med hjälp av innovativ teknik och affärsmodeller. Dessutom söker företag från andra sektorer, t.ex. detaljhandeln, aktivt efter tillväxtmöjligheter och potentiella områden för att utnyttja sina kunddatatillgångar. Således möter försäkringsföretag ny konkurrens från både inom och utanför branschen."*⁸³. Under de senaste åren har investeringar i sådana Insurtechbolag ökat kraftigt, vilket framgår i Figur 10 baserat på data från CB Insights.

82 Swiss Re Institute, 2019. Digital ecosystems: extending the boundaries of value creation in insurance, vår översättning.

83 Riikinen, M., Saarijärvi, H., Sarlin, P., & Lähteenmäki, I., 2018. Using Artificial Intelligence to Create Value in Insurance. International Journal of Bank Marketing 36 (6), 1145–68, sid 1145, vår översättning.



Figur 10. Insurtech investeringar (miljoner USD), rullande årsbasis. Källa: CB Insights.

Exempel på Insurtechbolag som varit föremål för större investeringar är Ethos (grundat 2016), Bright Health (grundat 2015), Betterfly (grundat 2018), Oscar Health (grundat 2012), Shift Technology (grundat 2013), Cowbell Cyber (grundat 2019), Wefox (grundat 2015), Jerry (2017), Kin Insurance (grundat 2016), och Metromile (grundat 2011).

Trots den snabba tillväxten av investeringar inom Insurtech under de senaste åren uppgår det fortfarande till en relativt blygsam andel ställt i relation till den totala globala försäkringsmarknaden. Enligt Insurance Information Institute⁸⁴ uppgick denna till 6,3 biljoner USD 2019 (varav 46% livförsäkring och 54% sakförsäkring), vilket innebär att investeringar i Insurtech motsvarar 0,11% av totala försäkringspremier globalt och 0,21% av försäkringspremier inom sakförsäkring. Ställt i relation till den svenska försäkringsmarknaden motsvarar totala globala investeringar i Insurtech 15% av totalt inbetalda premier på årsbasis⁸⁵. Vidare kan noteras att enligt en branschjämförelse

84 <https://www.iii.org/publications/insurance-handbook/economic-and-financial-data/world-insurance-marketplace> [tillgänglig 2021-05-11]

85 <https://www.svenskforsakring.se/contentassets/ee1b8121f24f464aa89e6e28577e3d52/forsakringsmarknaden-2020k4.pdf> [tillgänglig 2021-05-11]

gjord av Deloitte⁸⁶ uppgick IT-budgeten inom försäkringsbranschen till i genomsnitt 3,62% av bolagens intäkter, vilket också var den bransch av samtliga jämförda branschen där störst andel rapporterade en ökning av budgeten i relation till föregående år. Enligt en studie av Novarica förväntades IT-budgetar inom försäkringsbranschen uppgå till 3,9% under 2020⁸⁷. IT-budgetarna fördelades sig med omkring 55% på löpande verksamhet, 25% på tillväxt, och 20% på transformation. Således är investeringar i Insurtechbolag i sig betydande, snabbt växande och omgärdas av stor uppmärksamhet, men ställt i relation till hela försäkringsmarknaden och försäkringsbranschens totala IT-budgetar är det fortfarande en relativt låg andel som investeras i dessa bolag.

5.2. Megaplattformar

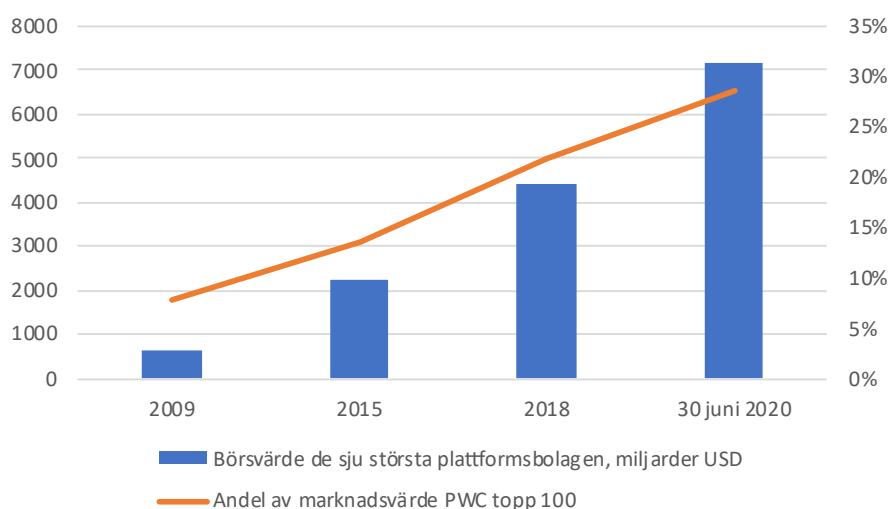
Utöver Insurtechbolag som är mer eller mindre specialiserade på försäkring är det också relevant att ta hänsyn till utvecklingen för plattformsföretag och särskilt så kallade megaplattformar, vilka spänner över allt fler områden. Under det senaste decenniet har det skett en snabb expansion av plattformar och idag finns ett antal aktörer som utvecklats till megaplattformar som verkar inom många olika verksamhetsområden och där andra aktörer erbjuder produkter och tjänster till en stor mängd användare inom ramen för de ekosystem som utvecklats via plattformarna. I PWCs sammanställning⁸⁸ av de hundra största bolagen sett till marknadsvärde globalt sett är sju av de tio största plattformsföretag (Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Facebook, Tencent och Alibaba) och deras andel har stadigt ökat under det senaste decenniet. De har sitt ursprung på den amerikanska respektive kinesiska marknaden och med startpunkt i olika verksamhetsområden (IT, sociala medier, detaljhandel),

86 Deloitte, 2017. Deloitte 2016-2017 Global CIO Survey. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/cio-insider-business-insights/technology-investments-value-creation.html> [tillgänglig 2021-05-11]

87 Josefowicz, M., 2019. Insurer IT Budgets Rising for 2020, Projects Focusing on Digital and Data. <https://iireporter.com/insurer-it-budgets-rising-for-2020-projects-focusing-on-digital-and-data/> [tillgänglig 2021-05-11].

88 PWC, 2015. Global Top 100 Companies by market capitalisation, 31 March 2015 update; PWC, 2018. Global Top 100 companies by market capitalisation, 31 March 2018 update; PWC, 2020. Global Top 100 companies by market capitalisation, Update to 30 June 2020.

men har i olika omfattning en global verksamhet som spänner över många verksamhetsområden och är inom många områden även direkt konkurrerande.



Figur 11. Marknadsvärde för de sju största plattformsföretagen. Källa: PWC⁸⁹.

Gemensamt för dessa megaplattformar är en expansion av ekosystemet till att omfatta allt fler verksamhetsområden och det finns också exempel på att försäkringar blir del av dessa ekosystem på olika sätt. I det följande ges exempel på hur två aktörer, Amazon respektive Tencent har påbörjat initiativ inom försäkringsområdet.

Amazon startade 1995 med inriktning på försäljning av böcker online på den amerikanska marknaden och efter några år började företaget expandera inom fler sortimentskategorier som musik-CD, leksaker och elektronik. I början av 2000-talet lanserade Amazon en marknadsplats där andra företag kunde erbjuda produkter via företagets plattform och idag står andra företag för mer än hälften av de produkter som säljs via Amazon. Genom åren har Amazon utvecklat en mängd tjänster och erbjudanden till slutkonsumenter och till de företag som erbjuder tjänster och produkter via Amazons plattform. Exempel på detta är Prime, där kunder mot en prenumerationsavgift får tillgång till olika tjänster och Amazon Web Services, som erbjuder lagringstjänster till andra företag. Amazon började tidigt expandera till andra

89 PWC, 2015. Global Top 100 Companies by market capitalisation, 31 March 2015 update; PWC, 2018. Global Top 100 companies by market capitalisation, 31 March 2018 update; PWC, 2020. Global Top 100 companies by market capitalisation, Update to 30 June 2020.

marknader och etablerade sig under 2020 med en anpassad sida för den svenska marknaden.

Bland sina många verksamhetsområden och inriktningar har Amazon successivt också tagit initiativ inom betalningar, finansiering och försäkring. Under 2007 gjorde Amazon flera förvärv inom betalningsområdet som sedan följts av lansering av flera olika typer av betalnings- och kredittjänster⁹⁰. Det första exemplet inom försäkringsområdet var 2016, med lanseringen av Amazon Protect i Storbritannien, som genom ett samarbete med The Warrant Group erbjöd skade- och stöldförsäkring för bland annat hemelektronikprodukter. Genom ett annat samarbete med Next Insurance erbjöd Amazon försäkringar till småföretag. På den indiska marknaden investerade Amazon i insurtechbolaget Acko 2018 och kort därefter registrerade Amazon sig för att kunna erbjuda tredjepartsförsäkringar på den indiska marknaden. Företaget har därefter annonserat Ackos bilförsäkringar via den indiska plattformen och även möjliggjort betalning av försäkringspremier via Amazon Pay. I början av 2021 angav företaget att man lanserade Amazon Care till sina anställda i USA och att tjänsten senare skulle erbjudas till andra arbetsgivare.

Tencent bildades 1998 och har sin grund i sociala medier, spel och underhållning, där social mediatjänsten WeChat som lanserades 2011 tillhör de mest kända. Verksamheten spänner idag över en mängd olika områden och under senare tid har Tencent även etablerat verksamhet inom försäkring med lansering av försäkringsplattformen⁹¹ WeSure 2017 på den kinesiska marknaden. WeSure är knuten till WeChat och Tencent betalningstjänst WePay och fungerar som en försäkringsförmedlare där olika försäkringsbolag kan erbjuda försäkringsprodukter till WeSures användare. Enligt CEO Alan Lau⁹² ska det inte fungera som en fullskalig

90 Sammanställningen av Amazons initiativ inom försäkringar bygger på artikeln: CB Insights, 2021. Everything You Need To Know About What Amazon Is Doing In Financial Services.

91 Sammanställningen om Tencents initiativ inom försäkringar bygger på material från Digital Insurer, primärt artikeln "InsurTechAnalysis: WeSure". <https://www.the-digital-insurer.com/dia/insurtech-analysis-wesure/> samt paneldiskussion kring ekosystem i Kina <https://www.the-digital-insurer.com/tdi-talks/ecosystems-in-china-panel-discussion-with-insuretech-connect-asia/>

92 <https://www.the-digital-insurer.com/tdi-talks/ecosystems-in-china-panel-discussion-with-insuretech-connect-asia/>

marknadsplats som samlar samtliga försäkringsaktörer utan snarare om att erbjuda ett begränsat urval av försäkringsprodukter. WeSure har haft en snabb tillväxt av försäkringskunder och framförallt i unga åldrar. Inledningsvis var det fokus på mikroförsäkringar, men successivt har det kommit att omfatta fler typer av försäkringar. WeSure är också anknuten till WeFit, som via hälsotracking ger möjlighet till lägre premier för användarna. Tjänsten arbetar också mycket med att få kunderna att rekommendera andra användare.

Som framgår av ovan har det skett några initiativ bland de så kallade megaplattformarna inom försäkringsområdet. Även om dessa ännu inte är omfattande, kan försäkring förväntas ingå i allt större utsträckning i takt med att plattformarna utökar sina ekosystem inom allt fler verksamhetsområden. Flera av de så kallade megaplattformarna har utgångspunkt i andra verksamheter, som detaljhandel eller sociala medier där intensiteten i kundinteraktioner är betydligt högre än inom traditionell försäkring⁹³. Utöver megaplattformar finns också många exempel på aktörer som är drivande i etablering av digitala ekosystem, exempelvis kring mobilitet där försäkring också ingår i ekosystem utifrån nyare plattformar som Gojek eller Grab eller plattformar som utgår från etablerade aktörer inom fordonsbranschen.

5.3. Försäkringsinriktade ekosystemaktörer

Utöver de så kallade megaplattformar som behandlades ovan med specifikt fokus på Amazon respektive Tencent och deras initiativ så långt inom försäkring så finns det också försäkringsaktörer som kan betraktas som ekosystemledare. Ping An utgör så här långt det mest framträdande exemplet. Företaget startade 1988 med verksamhet primärt inom sakförsäkringar och har därefter utvecklat verksamhet inom bland annat livförsäkring, bank och investeringar. Ping An har idag en uttalad ekosystemstrategi med fokus på fem specifika ekosystem: finans (exempelvis Lufax Holding och OneConnect), fastigheter (exempelvis Haofang), hälsa (exempelvis Good Doctor och

93 Se t.ex. McKinsey & Company, 2016. Charting a path to customer centricity. How design thinking can transform life insurance. Enligt rapporten uppgår genomsnittligt antal kundinteraktioner per år inom olika delar av försäkringsområdet till: livförsäkring (2), skadeförsäkring (3), motorförsäkring (4), hälsoförsäkring (15). Detta kan jämföras med andra områden med betydligt mer frekvent kundinteraktion: detaljhandel (50), telekom (70), bank (110), teknikföretag (120) och sociala medier (400).

Health Connect), bil (exempelvis AutoHome), och smarta städer (exempelvis Ping An Smart City och Urban Tech)⁹⁴.

Ping An utgör exempel på en försäkringsaktör med en uttalad strategi för olika typer av ekosystem, medan det också finns exempel på aktörer som agerar som ledare av olika ekosystem där försäkringar ingår. Exempelvis BIMA har med utgångspunkt i försäkring inom hälsa varit drivande i framväxt av ekosystem kring hälsa i utvecklingsländer. BIMA lanserades 2010 i Ghana och finns idag verksamma i tio länder i Afrika och Asien. 2015 lanserades mobila hälsotjänster där kunder erbjuds ett paket av tjänster relaterade till hälsa och försäkring i samarbete med mobiloperatörer och internationella försäkringsbolag.

5.4. Försäkringsaktörer i digitala ekosystem

Utöver ovanstående exempel på aktörer som är drivande i framväxten av ekosystem inom olika områden relaterade till försäkring finns det också en mängd aktörer som verkar inom ramen för digitala ekosystem med mer specialiserade inriktningar. De har antingen fokus på specifika typer av försäkring eller tillhandahåller specialiserade tjänster inom försäkringsområdet som riktar sig till försäkringskunder eller försäkringsbolag. Exempel på detta är aktörer specialiserade på bilförsäkringar baserat på användning (exempelvis Metromile, USA), digitala försäkringsförmedlare (exempelvis Policybazaar, Indien), riskbedömning (exempelvis Zesty.ai, USA), skadehantering (exempelvis Tractable, USA), prissättning (exempelvis Akur8, Frankrike), och tillhandahållare av plattformsinfrastruktur (exempelvis Artivatic.ai, Indien).

Som framgått ovan sker initiativ inom försäkringsområdet såväl bland aktörer inriktade på försäkring och andra aktörer med utgångspunkt i andra verksamhetsområden, som detaljhandel eller sociala medier, med hög grad av intensitet i kundinteraktioner och där försäkring kan ingå som komplement. Etablerade kundrelationer inom andra verksamhetsområden och en högre grad av kundinteraktion ligger också till grund för många andra strategier inom försäkringsområdet där det handlar om att utöka

94 Presentation Pierre Wang, Ping An. Digital Insurer: Ecosystems in China – Panel discussion with InsureTech Connect Asia

verksamheten till andra områden med högre intensitet är vad som vanligen är fallet med försäkringar.

Intermediering av försäkringar kan därmed förväntas påverkas genom att försäkring i högre utsträckning erbjuds som en komponent i mer omfattande värdeerbjudanden kring exempelvis hälsa, mobilitet och boende. Det vill säga att det sker olika former av *sammanslagning* av försäkring tillsammans med andra produkter och tjänster som erbjuds inom ramen för digitala ekosystem. Omvänt kan intermediering också förändras genom att de aktiviteter som traditionellt ingår i försäkringserbjudandet delas upp i mindre komponenter (exempelvis riskbedömning, prissättning, tecknande, betalning, skadehantering). Det vill säga att det sker olika former av *uppdelning*, som kan erbjudas direkt till försäkringskunder, indirekt via traditionella former av försäkringsintermediering eller inom ramen för mer omfattande värdeerbjudanden inom ramen för digitala ekosystem.

Framväxten av digitala ekosystem medför ofta strategier som syftar till mer frekvent interaktion, från aggregerad till individuellt baserad information och från centraliserad till distribuerad information. De är i sin tur relaterade till olika former av informationsasymmetri som präglar försäkringsområdet och beskriv närmare i nästa kapitel.

6. Informationsasymmetri

Föreliggande kapitel fokuserar på betydelsen av informationsasymmetri, alltså när en part i en relation har mer eller bättre information än en annan, för försäkringens utformning och prissättning. Det råder delade meningar kring huruvida den tekniska utvecklingen och samhällets digitalisering faktiskt innebär att informationsasymmetrin som råder mellan försäkringstagare och försäkringsbolag kan reduceras men att den spelar roll för försäkringsbolagens framtida värdeskapande står utan tvivel.

6.1. Informationsasymmetri som koncept

Även om i princip alla relationer karaktäriseras av informationsasymmetri så är den oftast förhållandevis betydelselös⁹⁵. Akerlof⁹⁶ och Rothschild & Stiglitz⁹⁷ banbrytande studier visar fall där asymmetrisk information faktiskt spelar roll och får konsekvenser på effektivitet och konkurrens. Drivande för denna slutsats är förekomsten av "gemensamma värden" där den ena partens dolda information påverkar den andra partens vinst eller förmåga att fatta bättre beslut. Existensen av asymmetrisk information kan ha olika orsaker vilka kan delas in i tre övergripande grupperingar⁹⁸: (i) den ena parten i en relation har egenskaper som är svåra eller omöjliga att observera såsom en okänd sjukdom eller ett vattenskadat hus, (ii) strukturella barriärer såsom fysiskt avstånd, språk, kultur, utbildningsnivå m.m., och (iii) den ena parten i en relation döljer avsiktligt information såsom förkärlek för ohälsosam mat eller extremsport.

95 Chiappori, P., Jullien, B., Salanié, B. & Salanié, F., 2006. Asymmetric information in insurance: general testable implications. *The RAND Journal of Economics*, 37, 783-798.

96 Akerlof, G., 1970. The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. *Q. J. Econ.* 84, 488–500.

97 Rothschild M., & Stiglitz, J. E., 1976. Equilibrium in competitive insurance markets: an essay on the economics of imperfect information. *Q. J. Econ.* 90, 630–49.

98 Bergh, D. D., Ketchen Jr, D. J., Orlandi, I., Heugens, P. P., & Boyd, B. K., 2019. Information asymmetry in management research: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Management*, 45(1), 122-158.

Två välstuderade problem som uppstår från denna slutsats är adverse selection och moral hazard⁹⁹. I en försäkringskontext innebär adverse selection att före försäkringskontraktet skrivs kommer individer med större riskexponering att uppvisa högre efterfrågan på försäkring. Moral hazard innebär att efter att försäkringstagaren ingått kontraktet kommer hen att uppvisa ett mindre försiktigt beteende. Försäkringsbolag använder en rad olika tekniker för att minska informationsasymmetrin (t.ex. screening) och de negativa effekterna av denna (t.ex. självrisk). Även försäkringstagaren kan i teorin använda sig av olika signaler för att indikera att hen tillhör en kundgrupp med låg risk. Beroende på situation kan man tänka sig olika situationer där både försäkringsbolag och försäkringstagare vill reducera informationsasymmetrin eller där en av parterna har incitament att öka den medan den andra parten vill minska den, eller där båda parter vill öka den.

Reducering av informationsasymmetri är förknippat med kostnader, oavsett om det är försäkringsbolaget eller försäkringstagaren som står för dessa. I den ekonomiska litteraturen brukar dessa kostnader kallas transaktionskostnader¹⁰⁰ och förenklat kan man säga att ju större informationsasymmetri desto högre transaktionskostnader.

Trots att detta är ett väletablerat område i den teoretiska litteraturen är det först på senare år som förekomst och hantering av informationsasymmetri i en försäkringskontext har studerats empiriskt¹⁰¹. Som påpekats av Einav et al.¹⁰² är resultaten av dessa studier relativt beskrivande och de saknar mer djuplodande analyser av informationsasymmetris effekt på marknadseffektivitet och värdeskapande. Exempelvis konstateras att det saknas empiriska studier av de teoretiskt härledda negativa samhällseffekter som uppstår då försäkringsbolag aktivt väljer bort vissa risker på grund av informationsasymmetri. Vidare finns endast ett fåtal

99 Hackmann, M. B., Kolstad, J. T., & Kowalski, A. E., 2015. Adverse selection and an individual mandate: When theory meets practice. *American Economic Review*, 105(3), 1030-66.

100 Williamson, O. E., 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

101 Finkelstein, A., & McGarry, K., 2006. Multiple dimensions of private information: evidence from the longterm care insurance market. *Am. Econ. Rev.* 96:938–58.

102 Einav, L., Finkelstein, A., & Levin, J., 2010. Beyond testing: Empirical models of insurance markets. *Annu. Rev. Econ.*, 2(1), 311-336.

studier som empiriskt analyserar hur en försäkringstagares risk utvecklas över tid, en frågeställning som får stor betydelse i ljuset av olika regulatoriska initiativ för att undvika diskriminering.

6.2. Lokal närvaro, digitalisering och informationsasymmetri

Så vilken betydelse har då digitalisering och särskilt de framväxande digitala ekosystem som diskuteras i denna rapport för relationen mellan försäkringsgivare och försäkringstagare? Den kanske mest uppenbara kopplingen finns i hur data skapas och används. Om vi tänker oss ett digitalt ekosystem kring mobilitet där den primära försäkringsprodukten idag är trafik- och motorförsäkring så kan vi identifiera ett antal situationer där informationsasymmetri är betydelsefull och där data som skapas inom ramen för ett digitalt ekosystem skulle kunna nyttjas för att reducera och förebygga skador samt för att nå en mer individanpassad prissättning av försäkringarna.

Vi inleder med att dela upp problemet i de två teoretiska koncepten som nämns ovan, *adverse selection* och *moral hazard*. Ett grundläggande problem för försäkringsbolaget innan dess att en försäkringstagare tecknat försäkring är att bedöma individens riskbenägenhet i kombination med riskerna i den yttre miljö där individen rör sig. Traditionellt används variabler såsom ålder, kön, körvana, tidigare olycksfall, utbildning, inkomst osv. för att bedöma individens riskbenägenhet och placera hen i en viss riskkategori. För att bedöma risken i den yttre miljön används exempelvis postnummer, brottsstatistik, områdets socio-ekonomiska status, fordonstyp m.m. Det är här viktigt att poängtera att i de flesta länder finns olika legala begränsningar i termer av vilken data som får användas och hur data får användas för uppskattning av risken hos en individuell försäkringstagare (exempelvis får inte kön användas i Sverige sedan 2012).

I praktiken kan dock konstateras att trots att dessa beräkningar är baserade på relativt sofistikerade modeller och vetenskapligt belagda samband så är antalet variabler som används för den initiala bedömningen relativt få. Inom ramen för ett digitalt ekosystem skulle individens beteendemönster kunna kartläggas på en mycket mer detaljerad nivå, särskilt via ökad förståelse kring korrelationen mellan olika typer av beteenden. I det mobila ekosystemet kan vi hypotetiskt tänka oss att individer som reser till vissa

platser, med vissa trafikslag och vid vissa tider på dygnet har en viss typ av riskbenägenhet. I sin ytterlighet kan vi till och med tänka oss att en individs "*sociala kapital*"¹⁰³ ligger till grund för hens riskbenägenhet och att detta används som en variabel för att bestämma vilken premie hen ska betala för sin försäkring. Även om detta kan te sig ganska abstrakt i en traditionell försäkringskontext så ser vi alltför exempel på hur det som brukar beskrivas som "mjuk" (soft) information, vilken normalt samlats in via lokal närvaro och långsiktiga kundrelationer, idag kan samlas in via digitala verktyg från data som skapats av individens interaktion med olika tekniska hjälpmedel.

På samma sätt kan försäkringsbolaget reducera informationsasymmetri efter det att försäkringskontraktet har ingåtts genom en mer löpande uppföljning av försäkringstagarens beteende. I traditionell försäkringsverksamhet är en väl fungerande skadehanteringsprocess i kombination med självrisk två av de viktigaste verktygen för att minska sannolikheten för att en försäkringstagare ökar sin riskbenägenhet efter det att hen har ingått ett försäkringskontrakt. Vi ser också hur alltför försäkringsföretag arbetar proaktivt med olika typer av förebyggande arbete såsom utbildningar, utdelning av reflexer och annan säkerhetsutrustning, råd och tips m.m. Även här kan vi dock se hur digitaliseringen skapar förutsättningar för att i realtid monitorera försäkringstagarnas riskbenägenhet och till och med arbeta med dynamiska prissättningsmodeller. För att fördjupa diskussionen om hur digitaliseringen inverkar på försäkringsbolagens riskhantering och prissättningsmodeller krävs dock att vi först tittar lite närmare på några av de framväxande teknologier som möjliggör denna utveckling.

6.3. Framväxande teknologier och datahantering

Den teknologiska utvecklingen går väldigt fort och det investeras enorma summor i digitalisering. Även om forskningen kring digitaliseringens inverkan på försäkringsverksamhet fortfarande är relativt begränsad så finns det ett växande antal

¹⁰³ Beskrivs av Granovetter som genererat av handlingar, mönster eller processer hos människor utanför den ekonomiska miljö som studeras: Granovetter, M., 2005. The impact of social structure on economic outcomes. Journal of Economic Perspectives. 19(1), 33–50.

användbara översikter¹⁰⁴ som söker beskriva hur försäkringsbranschens värdekedja påverkas. Tre av de mest frekvent förekommande teknologiska begrepp i dessa översikter är artificiell intelligens (AI), blockkedjeteknik och sakernas internet (IoT). Respektive begrepp beskrivs kortfattat nedan.

AI är ett samlingsbegrepp för att beskriva vetenskap och teknik för att skapa intelligenta maskiner och omfattar dataanalys (t.ex. med maskininlärningsmetoder) och automatiserat beslutsfattande. Det kan manifesteras i allt från robotar i form av mjukvara- (ansiktsigenkänning och annan mönsterigenkänning) till hårdvara (så som konstruktionsrobotar). Redan idag finns många exempel på hur AI-baserade algoritmer används i olika delar av försäkringsbranschens värdekedja såsom vid utveckling av nya produkter, riskbedömning och prissättning, försäljning och distribution och inte minst i skadehanteringsprocessen. Många av dessa exempel ligger dock fortfarande närmare automatisering och förfinade rekommendationer till mänskliga beslutsfattare än de facto AI-baserade lösningar. Exempelvis utvecklar försäkringsbolag maskininläringstekniker för modellering av risk för att hjälpa till med prissättningsbeslut. Två av de vanligast förekommande maskininläringsteknikerna som används i riskmodellering är "Random forest" och "boosting", även om företag också experimenterar med neurala nätverk. Säkerhet, svårigheter förknippade med att kunna förklara exakt vad olika beslut och rekommendationer baseras på och begränsningar i data är fortfarande betydande. Därför undersöks i ökande omfattning möjligheterna kring så kallad decentraliserad AI eller federerat lärande (Edge AI) där data stannar hos den lokala enheten och endast variabler eller modeller som tränats lokalt skickas till en central enhet som aggregerar dessa och distribuerar tillbaka till de lokala enheterna. Den kanske viktigaste drivkraften för att förflytta försäkringsbranschen mot ökat nyttjande av maskininläringstekniker är insurtech-bolag som använder tekniken för att stjäla en del av de etablerade bolagens verksamhet.

104 Eling, M., & Lehmann, M., 2018. The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. The Geneva papers on risk and insurance-issues and practice, 43(3), 359-396; Capiello, A., 2020. The Digital (R) evolution of Insurance Business Models. American Journal of Economics and Business Administration, 12(1), 1-13.

Blockkedjeteknik baseras på relativt enkla tekniska lösningar som kombineras med moderna kryptografiska plattformar för utveckling av digitaliserade, distribuerade databaser med syfte att ersätta nuvarande centraliserade lösningar. Tekniken kan i teorin underlätta distribution av korrekt information utan pålitliga agenter för hantering av tidigare centraliserade databaser, samtidigt som säkerheten garanteras. Genom att kontrakt kan lagras och köras automatiskt (smarta kontrakt) ger tekniken också underlag för stora potentiella effektivitetsvinster¹⁰⁵. Inom försäkringsbranschen finns ett antal olika konsortier som samarbetar för att utveckla blockkedjebaserade försäkringslösningar inom alla delar av värdekedjan (såsom B3i, Fizzy by Axa etc.). Blockkedjeteknik i kombination med smarta kontrakt kan exempelvis nyttjas för att öka hastigheten i skadebehandling samt för att minska kostnaderna (och misstagen) i samband med manuell behandling av fordringar. Ett enkelt exempel är ett smart kontrakt som utlöser en automatisk överföring av återbetalning om kunden reparerar bilen hos en certifierad mekaniker, där mekanikern skickar en transaktion till det smarta kontraktet för att bevisa sin identitet¹⁰⁶. Blockkedjeteknik kan också användas som lagring av beteendedata för att undvika legala risker kopplade till GDPR.

Sakernas internet (från engelskans Internet of Things – IoT) tillsammans med snabbare och smartare uppkoppling (via 5G/6G) är ett samlingsbegrepp för att beskriva en utveckling där IT blir en integrerad del av många produkter. Inbäddade sensorer, processorer, programvara och anslutningsmöjligheter i produkter, i kombination med ett produktmoln där produktdata lagras och analyseras och vissa applikationer körs, driver förbättringar i produktfunktionalitet och prestanda. Stora mängder av användardata möjliggör många av dessa förbättringar¹⁰⁷. Även inom detta område pågår omfattande utveckling inom försäkringsbranschen där exempelvis aktivitetsarmband börjar integreras i sjukförsäkringar (t.ex. vitalitetsprogram från

105 Elliot, V., Floden, J., Overland, C., Raza, Z., Staron, M., Woxenius, J., & Stefansson, G., 2021. CEOs' understanding of blockchain technology and its adoption in export-oriented companies in West Sweden: a survey. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*.

106 Gatteschi, V., Lamberti, F., Demartini, C., Pranteda, C., & Santamaría, V., 2018. Blockchain and smart contracts for insurance: Is the technology mature enough?. *Future Internet*, 10(2), 20.

107 Porter, M. E., & Heppelmann, J. E., 2014. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.

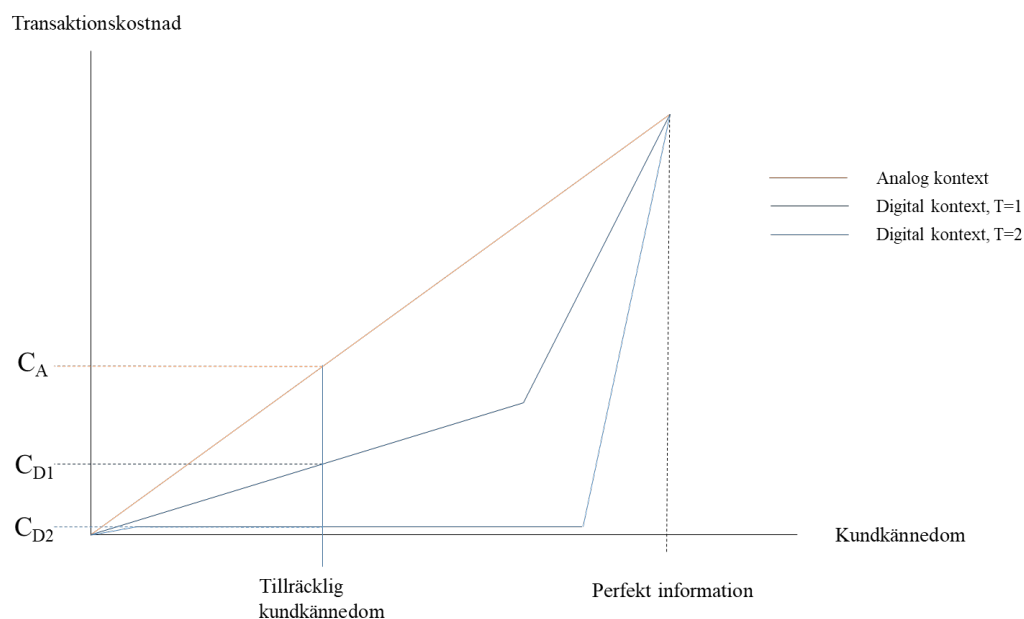
Generali) och så kallade svarta lådor nyttjas för bättre prissättning av bilförsäkringar (t.ex. Progressive, State Farm).

Sammanfattningsvis skapar dessa tekniska utvecklingar stora möjligheter för minskad informationsasymmetri mellan försäkringsbolag och försäkringstagare. Samtidigt accentuerar de också frågeställningen kring betydelsen av lokal närvaro som ett medel för att reducera informationsasymmetri (observera att det kan finnas många andra orsaker som motiverar lokal närvaro som exempelvis att behålla närheten till kund) och det finns mycket som tyder på att försäkringsbranschen kommer att följa bankerna och successivt reducera sin fysiska närhet till kund (se fördjupad diskussion i kapitel 8).

6.4. Informationsasymmetri och transaktionskostnader i en digitaliserad framtid

Betydelsen av digitaliseringens inverkan för försäkringsbranschen är omdiskuterad och en frekvent förekommande fråga är huruvida försäkringsbranschen står inför samma omvälvande disintermedieringsprocess som exempelvis musikförsäljning eller mediavärlden genomgått de senaste decennierna. I hjärtat av denna diskussion återfinns värdeskapandet och behovet av en intermediär som hanterar transaktionskostnaderna som är förknippade med att avhända sig risk.

Figur 12 ger en förenklad illustration av relationen mellan informationsasymmetri och transaktionskostnader. I en analog kontext är transaktionskostnaderna för att samla in tillräckligt med information om en försäkringstagare för att kunna placera in denna i en riskgrupp och därmed prissätta försäkringen relativt stora. I figuren symboliseras dessa av den streckade orangea linjen, C_A . Med hjälp av digitala tekniker som finns tillgängliga idag kan dessa transaktionskostnader sänkas till C_{D1} , vilket i praktiken har begränsad effekt på marknadsstrukturen även om det innebär att existerande aktörer (såväl försäkringsgivare som försäkringstagare) kan tillskansa sig ett ökat värde. Den intressanta effekten uppstår i C_{D2} alltså när transaktionskostnaden för att inhämta ytterligare information om en försäkringstagare är noll.



Figur 12. Digitaliseringens inverkan på transaktionskostnader för reducering av informationsasymmetri

I relation till adverse selection problematiken innebär detta att behovet av att skapa olika riskgrupper försvinner. Istället närmar vi oss en situation med fullt individanpassade försäkringar som prissätts i relation till den enskilda individens risk. Vad gäller moral hazard kan försäkringsbolaget nu förflytta sig så långt mot att kunna förutsäga och därmed förebygga skador att sannolikheten och kostnaden för skadan minskas så mycket att existensen av försäkringsbolag såsom de ser ut idag kan ifrågasättas. Vi ser emellertid detta som ett ganska extremt scenario som inte kommer att realiseras under åtminstone de kommande tio åren, men att vi kommer att närma oss en alltmer förebyggande verksamhet håller vi för troligt (se kapitel 9 för en utvecklad diskussion).

7. Konsumenter i det digitala ekosystemet

7.1. Från Instagram till DNA-test

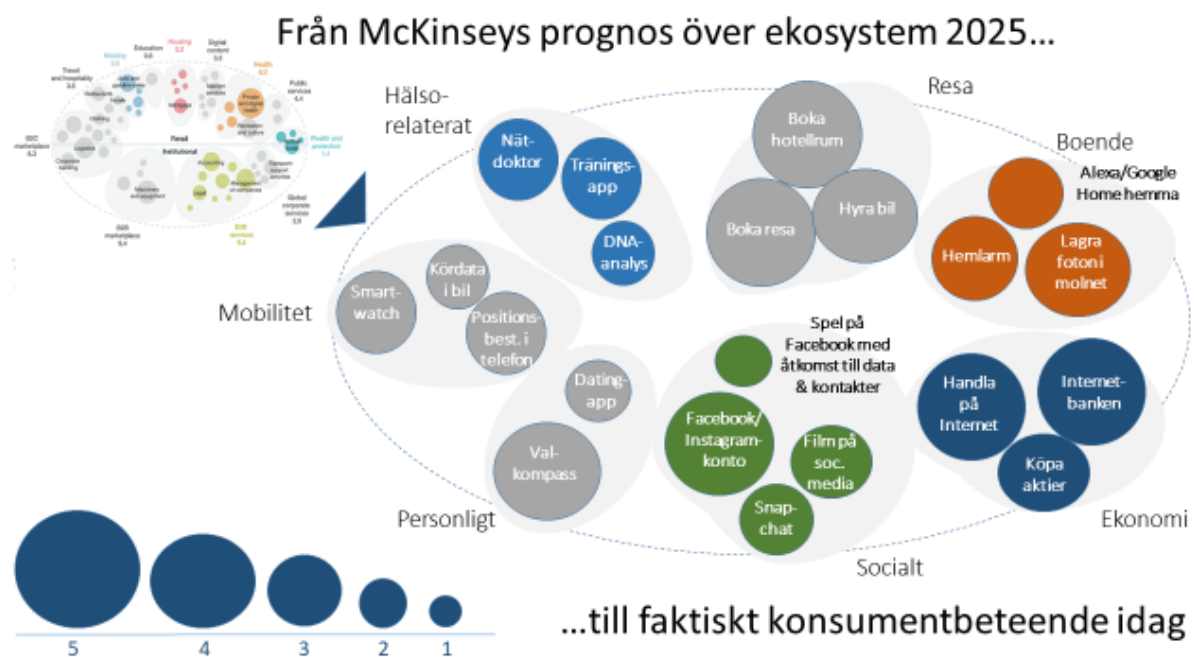
De digitala ekosystem som nu växer fram, och som beskrivs ingående i kapitel 4, inbegriper definitionsmässigt ett samspel mellan en rad disparata aktörer. En relevant fråga är vad detta innebär för konsumenten. Kirsten Martin, en av forskarna som intresserat sig för konsumentens roll i det digitala ekosystemet har beskrivit den framväxande digitala miljön som *“...ett informationsekosystem bestående av dataaggregerare, datamäklare, spårare, webbplatser och annonsnätverk som samlar in och lagrar konsumentinformation på nätet”*¹⁰⁸. Att förstå konsumentens agerande i detta nya vimmel av insamlande, aggregerande, spårande och lagrande aktörer är ett nytt och brinnande hett forskningsområde och utgör samtidigt en allt mer påtaglig del av vår vardag. Tag den diskussion vi för i kapitel 2, om Ikeas uppkopplade glödlampa Trådfri. Den är, som vi beskriver, ett bra exempel på realtidsbaserad innovation som resulterar i ett helt nytt värdeerbjudande för användaren. Ganska självklart ställer den dock också konsumenten inför ett antal nya frågeställningar. Vad innebär det att ha Trådfri i köket? De samarbeten med Apple Homekit, Google Assistant och Amazon Alexa avseende röststyrning som Ikea aviserat – innebär dessa att många fler kan lyssna på vad som sägs i mitt kök? Och visste köparen av Trådfri ens om att Apple, Google och Amazon var med i samarbetet? Vi skall här kort försöka att belysa ett par viktiga insikter kring ekosystem, konsumenter och integritetsdilemman med avstamp i publicerade artiklar.

Låt oss först ta ett steg tillbaka och fundera på vilken typ av handlingar vi egentligen avser när vi talar om ”konsumentbeteende i en digital kontext”. Vi har nedan, med utgångspunkt i McKinseys prognos avseende digitala ekosystem år 2025¹⁰⁹, försökt att illustrera vidden av begreppet digitalt konsumentbeteende; begreppet inkluderar allt ifrån vardagshandlingar som att handla på nätet eller kolla Instagram till mer esoteriska

¹⁰⁸ Martin, K., 2020. Breaking the privacy paradox: The value of privacy and associated duty of firms. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 65-96, sid 65, vår översättning.

¹⁰⁹ McKinsey, 2018. Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms. McKinsey Report Series.

fenomen som att göra ett DNA-test på nätet eller ha en sensor i din bil som registrerar din kördata. Alla dessa varianter av digitala handlingar kommer i högre eller lägre grad att accepteras av oss konsumenter, något vi också sökt illustrera i figuren: stor cirkel indikerar hög acceptans och liten cirkel indikerar acceptans i lägre grad (cirkelns storlek vid olika medelvärden illustrerad i nedre vänstra hörnet). Data kommer från en undersökning vi gjorde våren 2021 med hjälp av Norstat på ett representativt sampel av 1000 individer.



Figur 12: Från framtida ekosystem till konkret konsumentbeteende

7.2. Ekosystemets kärna

En gemensam nämnare för alla de typer av företeelser som konsumenten har att ta ställning till är att de på något sätt inbegriper information om konsumenten. Information, eller data, kan ses som bränslet i de nya affärsmodeller som växer fram, och är kärnan i det utbyte som sker mellan konsument och digital aktör. Ibland är utbytet uppenbart och båda parter är väl införstådda med hur information inhämtas, lagras och används, men ibland är utbytet mindre tydligt. Ett talesätt är att "om du inte kan avgöra vad som faktiskt köps, är det förmodligen du" – och det är nog signifikativt för en stor del av de digitala interaktioner som sker.

Det kan här vara av vikt att något gå in på vad vi menar när vi säger "information". Börjar vi med delmängden "personlig information" är en vid definition att personlig data inbegriper all data som kan användas för att identifiera en specifik individ, som t ex namn eller personnummer. Detta regleras i det nyligen införda GDPR-regelverket, som har som syfte att förhindra att denna typ av data exploateras till nackdel för individen. En annan typ av data är metadata, som kan ses som "ledtrådar", eller informationspunkter som läggs till ett objekt (exempelvis en individ) och därmed gör objektet mer värdefullt. Det kan konkret röra sig om information om vilka hemsidor en individ besökt, vilka mobilmaster en individs telefon kopplat upp sig emot eller vilka kommentarer på nätet en individ gjort. Det är således inte i sig det som vi som individer nödvändigtvis uppfattat som känslig eller ens personlig information, men informationen kan icke desto mindre ha ett uttalat värde för den insamlande aktören. Att notera är att avseende metadata finns ingen direkt motsvarighet till det regelverk som kringgärdar personlig information, dvs GDPR.

7.3. Att acceptera eller inte acceptera – det är frågan

Går vi tillbaka till vår illustration av konsumenters acceptans av olika digitala företeelser är variationen stor: vissa företeelser upplevs som helt okontroversiella medan andra ratas i högre grad. Givet vår syn på information – både personlig information och vad vi ovan definierat som metadata – som kärnan i utbytet mellan konsument och digital aktör är det rimligt att anta att individens syn på personlig integritet avseende utlämnande av denna information i någon mån kommer att påverka beteendet, dvs viljan att göra transaktionen, ta DNA-testet eller lägga ut bilder på Instagram.

En förklaring som förts fram i litteraturen om digital integritet (något som ofta går under benämningen "*privacy*") är att individen, medvetet eller omedvetet, genomför en slags sammanvägning av potentiella integritetsrisker och eventuella fördelar med ett visst agerande. Litteraturen talar frekvent om en "*privacy calculus*", eller en slags sammanvägningsmekanism avseende för- och nackdelar av att dela med sig av information som utgångspunkt för observationer av individers benägenhet att använda

sig av digitala tjänster¹¹⁰. Börjar vi med att fokusera på de upplevda riskerna är detta ett inte helt lätt område ur forskningssynpunkt. Det är väldokumenterat att det finns en oro och en upplevd risk hos konsumenter avseende möjliga integritetskränkningar vid delande av information¹¹¹. Det är dock frekvent förekommande att individer uttalar en markerad oro och en upplevd risk – men ändå väljer att ge ifrån sig information. Man talar generellt inom beteendeforskning om kopplingen mellan attityd och beteende, och ett flertal studier har påtalat att denna koppling tycks vara relativt svag just när det gäller att lämna ifrån sig digital information¹¹². Detta har givit upphov till begreppet ”*privacy paradox*”, dvs att vi säger oss vara bekymrade över vår digitala integritet men ändå ger ifrån oss information om oss själva på nätet¹¹³.

För att illustrera denna paradox är det intressant att titta lite närmare på en studie som genomfördes av ett par amerikanska forskare¹¹⁴. De började med att skicka ut en enkät till ett antal individer där de frågade huruvida viss information ansågs som känslig av individen, och som individen inte skulle ge ifrån sig till någon utomstående i exempelvis en marknadsundersökning. Ett par månader senare skickade forskarna ut en ny enkät till samma mängd individer där man helt enkelt bad dem om exakt den information man frågat om i den första enkäten. Och ja – paradoxen framkom klart och tydligt med detta förfarande. De tillfrågade svarade de facto på betydligt fler av de frågor som ställdes i den andra enkäten (i genomsnitt över 14 av de totalt 17 frågorna) än man i första fasen sade sig vara bekväm med att svara på (genomsnittet här 9 av 17 frågor).

110 För en tidig tillämpning se t ex Culnan, M., & Bies, R., 2003. Consumer privacy: Balancing economic and justice considerations. *Journal of Social Issues*, 59, 323 – 342, för en senare se Plangger, K., & Montecchi, M., 2020. Thinking beyond privacy calculus: Investigating reactions to customer surveillance. *Journal of Interactive Marketing*, 50, 32-44.

111 Xu, H., Dinev, T., Smith, J. & Hart, P., 2011. Information privacy concerns: Linking individual perceptions with institutional privacy assurances, *Journal of the Association for Information Systems*, 12(12), 798-824.

112 Kokolakis, S., 2017. Privacy attitudes and privacy behaviour: A review of current research on the privacy paradox phenomenon. *Computers & Security*, 64, 122–134.

113 Martin, K., 2020. Breaking the privacy paradox: The value of privacy and associated duty of firms. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 65-96.

114 Norberg, P. A., Horne, D. R. & Horne, D. A., 2007. The privacy paradox: Personal information disclosure intentions versus behaviors. *Journal of Consumer Affairs*, 41(1), 100–126.

7.4. "What's in it for me?"

Mot bakgrund av att vi har en uppsjö av faktorer som talar emot att vi skall dela med oss av information på nätet – oro, upplevd risk, sannolikhet för integritetskränkningar etc – vad är det som driver oss att ändå använda appar där delande av information förekommer? En vanlig förklaringsmodell, och en beståndsdel i begreppet "*privacy calculus*", är att vi som individer upplever en mängd olika fördelar med att engagera oss på nätet. Vi kan hitta billigare priser, vi kan upprätthålla sociala relationer och vi kan lätt hitta användbar information – bara för att nämna några fördelar. I den studie vi utförde våren 2020 frågade vi explicit om vilka fördelar individerna förknippade med användandet av digitala tjänster och appar. Figur 13 nedan visar medelvärden bland de dryga 1000 individer vi frågade avseende en del tänkbara fördelar. Som synes rankas "hårda", eller utilitaristiska upplevda nyttor högt (såsom tidsbesparingar och informationstillgänglighet), men även en mer hedonistisk nytta (dvs att man helt enkelt använde sig av olika appar för att det var kul) var betydande.



Figur 13: Upplevda fördelar av digital aktivitet

7.5. Informationen i fokus

I litteraturen finns ett nytt intressant fält som även det skulle kunna användas för att förklara individers benägenhet att dela med sig av information om sig själva. Det är ett fält som utgår ifrån individens syn på vad som kommer att hända med den delade informationen, och på det åsatta värdet av den egna informationen. Istället för en tänkt sammanvägning av konsumentens upplevda för- och nackdelar vid ett delande av information utgår man här ifrån informationen i sig; personlig information blir här i princip som en ny slags valuta. Forskningen använder begreppet *”the propertization of data”*, dvs att data blir en form av egendom som åsätts ett värde av individen och som kan användas i interaktion med insamlade företag och plattformar¹¹⁵. Kanske kommer det åsatta värdet av den egna informationen att bli en naturlig del i hur vi ser på vårt agerande på nätet framgent, och kanske kommer detta värde att vara ytterligare en förklaringsfaktor som är viktig att beakta när vi försöker att förstå individers benägenhet att dela information på nätet.

I vår undersökning försökte vi bilda oss en uppfattning om individers syn på vad som kommer att hända med den information de delat på nätet, och även om vilket värde de åsätter personlig information. Som synes till vänster i figur 14 är det relativt vanligt att hysa uppfattningen att informationen kommer att användas (medelvärde 3,56 på en skala från 1 till 5) och delas (medelvärde 3,77). Än mer intressant är svaren på frågorna om hur högt man åsatte värdet av den egna informationen (illustrerat längst till höger i figuren). Medelvärdet i sig är nära 3 – men att notera är den spridning i åsatt värde individer emellan som syns i stapeldiagrammet. Det är alltså inte uppenbart vad den egna informationen har för värde – och en relevant fråga är naturligtvis vad som ligger bakom dessa varierande estimat. Vår gissning är att forskningen de kommande åren kommer att närma sig dessa frågor, men redan nu känns det rimligt att dessa varierande värdeestimat finns med i den medvetna eller omedvetna kalkyl som föregår att individer delar med sig av information om sig själva på nätet.

115 Acquisti, A., Brandimarte, L., & Loewenstein, G. F., 2020. Secrets and likes: The drive for privacy and the difficulty of achieving it in the digital age. *Journal of Consumer Psychology*, 30 (4), 736—758.



Figur 14: Användande/delande av information samt värde av den egna informationen

8. Digital konsumtion av försäkring

De digitala ekosystem som nu växer fram kommer att ändra spelplanen för konsumenten av försäkringar bland annat avseende tillgången till givande och användande av information. Konsumentens inställning till att dela med sig av information, och dennes uppfattning om integritet, tror vi kommer att spela en betydande roll. Hur balanseras risken för att information förs vidare till okända aktörer av individens upplevda fördelar – t.ex. samvaro via sociala medier?

8.1. Finansiella konsumenter generellt

De förklaringsmodeller över digitalt konsumentbeteende (mer specifikt viljan att dela med sig av information på nätet) som beskrivits i föregående kapitel har utgått dels ifrån en sammanvägning av upplevda för- och nackdelar med att dela information, dels ifrån det åsatta värdet av den egna informationen. En tredje tänkbar förklaring är naturligtvis att beteendet är kopplat till den specifika typen av konsumtion som avses, dvs i vårt fall försäkringar.

Utgår vi ifrån konsumtion av försäkringar vet vi redan rätt mycket om konsumtion av finansiella tjänster i allmänhet och försäkringar i synnerhet. Vi vet att behovet ofta är mindre framträdande (i försäkringar specifikt avseende livförsäkringar och i mindre grad avseende sakförsäkringar) vilket ofta leder till en passivitet och brist på engagemang hos konsumenten¹¹⁶. Vi vet att den personliga kontakten mellan försäkringstagare och försäkringsgivare är begränsad och i vissa fall enbart inbegriper ett betalande av faktura och en eventuell anmälan av skada. Vi vet också att många konsumenter upplever att de har bristande kunskap om finansiella tjänster – de upplevs helt enkelt som svåra att förstå sig på¹¹⁷. Den bild av försäkringskonsumenten

116 Aldlaigan, A. H., & Buttle, F. A., 2001. Consumer involvement in financial services: An empirical test of two measures. *International Journal of Bank Marketing*, 19(6), 232-245.

117 Lusardi, A., & Mitchell, O. S., 2014. The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52 (1), 5–44.

som framträder här är således en som karakteriseras av bristande engagemang och bristande tilltro till den egna kunskapen med liten eller ingen kontakt med sin motpart.

Beteendeforskningen har de senaste decennierna dragit vissa slutsatser av dessa framkomna egenskaper; det låga engagemanget och den låga kunskapsnivån hos den finansielle konsumenten. Det låga engagemanget visar sig i en ofta passiv konsument, och en stor betydelse av förvalsalternativ¹¹⁸. Den låga kunskapsnivån å andra sidan kan yttra sig i en ovilja att alls fatta finansiella beslut: okunniga individer (eller individer med låg tilltro till sin egen kunskapsnivå) har visat sig i möjligaste mån helt undvika denna typ av beslut¹¹⁹.

8.2. När passivitet kolliderar med ekosystem

Vad innebär då den relativa passiviteten och den låga både engagemangs- och kunskapsnivån hos den finansielle konsumenten för det finansiella innehållet i de framväxande digitala ekosystemen? Annorlunda uttryckt: finns det anledning att tro att till exempel konsumtion av försäkring skulle ske på ett radikalt annorlunda sätt än idag i ett framtida digitalt ekosystem? Vi menar att svaret på denna fråga mycket väl kan vara ja. Givet definitionen av digitala ekosystem som plattformar där aktörer från olika delar av samhället samverkar kring funktionalitet och kundrelationer kan finansiella tjänster, med dokumenterat låg engagemangs- och kunskapsnivå, mycket väl komma att "kopplas på" en annan, mer aktiv och engagerande kundrelation. Försäkring riskerar helt enkelt att enbart bli en kringtjänst, knuten till ett kärnerbjudande, såsom ett hus, en bil eller en dator.

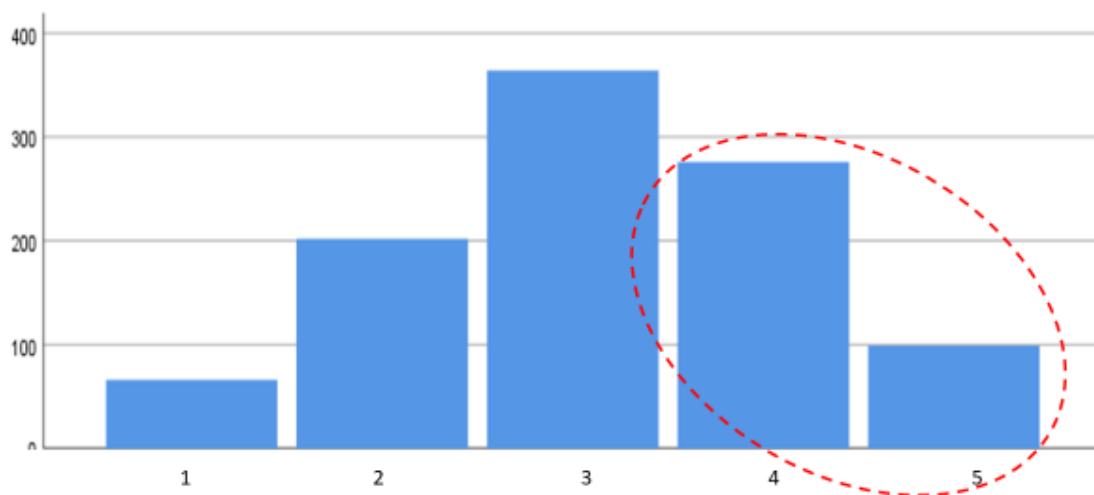
Vi återkommer således till de finansiella tjänsternas ständiga tiotusenkronorsfråga: hur ökar man engagemangsnivån? Letar vi i litteraturen har ett flertal möjligheter avseende detta diskuterats. Känslor har föreslagits som en väg ut ur det låga engagemanget¹²⁰,

118 Mitchell, O. S., & Utkus, S. P., 2003. Lessons from behavioral finance for retirement plan design. PRC Working Paper No. 2003-6

119 Benartzi, S., & Thaler, R. H., 2007. Heuristics and biases in retirement savings behavior. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 81–104.

120 Weber, E., 2004. The role of risk perception in risk management decisions: Who's afraid of a poor old-age? I *Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance*, Editors Mitchell, O., & Utkus, S. P., Oxford University Press: Oxford, UK.

och kommunikation i form av "stories" har också testats för att, om möjligt, öka (den emotionella) engagemangsnivån¹²¹. Den digitala kontexten som kännetecknar de digitala ekosystemen ger oss möjligen ytterligare verktyg att laborera med. Teknologin i sig skulle kunna tänkas skapa intresse; något som kan utgöra en plattform för försäkringserbjudandet att bygga vidare på. Figur 15 visar den självrapporterade nivån av innovationsbenägenhet (konkret ett svar på en skala från 1 till 5 på frågan "Hur innovationsbenägen, dvs pigg på att använda internetbaserade appar och tjänster skulle du säga att du är") i en enkät vi skickade ut med hjälp av Norstat till 1000 individer. Vi ser att en hyfsat stor del anser sig vara innovationsbenägna – möjligtvis en tillräckligt stor grupp för att vara av intresse för försäkringsbolag. Kanske är det med dessa ögon man skall se på nya erbjudanden som t ex att ha en kördator i sin bil: förutom den faktiska funktionaliteten (dvs att registrera körstil och på så sätt individanpassa försäkringspremien) händer ytterligare två saker. Dels väcks hos vissa individer farhågor om insamling av information via kördatorn och därmed risk för kränkning av den digitala integriteten, dels blir vissa individer intresserade av innovationen och tekniken bakom datorn i bilen. Kanske är detta en möjlighet till segmentering av kundbasen, och därmed en möjlighet för försäkringsbolaget att markant öka engagemanget – hos vissa konsumenter?



Figur 15: Innovationsbenägenhet.

121 Carlsson Hauff, J., Carlander, A., Gamble, A., Gärling, T., & Holmén, M., 2014. Storytelling as a means to increase consumers' processing of financial information. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 494-514.

8.3. Genvägar, i brist på analys...

Det låga engagemanget och den låga kunskapsnivån avseende finansiella tjänster hos många individer får konsekvenser för sättet man fattar beslut. Vi har redan varit inne på den frekvent observerade passiviteten hos den finansielle konsumenten, och undvikandet av finansiella beslut – men utöver dessa ser vi ofta att lågt engagemang och kunskap leder till att beslut fattas via "shortcuts", eller genvägar¹²². Istället för att göra en grundlig analys – vilket försvåras av att man antingen tycker att det är för trist eller för svårt – hittar man någon annan faktor att hänga upp beslutet på. Denna faktor kan vara en känsla – i sin tur orsakad av exempelvis igenkänning av varumärke eller associationer till marknadsföringskampanjer. Den underliggande "andra faktorn" kan också vara vana, att helt enkelt göra som man gjorde förra gången, eller uppfattning om rådande normer, dvs att försöka göra som man tror att alla andra gör. Kanske är det vad vi ser när vi tittar i figur 12 i kapitel 7, där acceptans för vissa digitala appar och tjänster visas. Kanske är denna acceptans inte enbart resultatet av ett kalkylerande och jämförande av för- och nackdelar med att använda appen – kanske är det också till viss del ett automatiserat beteende, betingat av att "det ju gick bra förra gången". Handen på hjärtat, funderar du igenom för- och nackdelar när du accepterar "cookies" eller användarvillkor på den hemsida du är i färd med att gå in på?

8.4. Lokalt eller globalt – en grogrund för beslut?

Det beslutsfattande vi ovan beskrivit, där genvägar eller tumregler fungerar som underlag för beslutet, kan som nämnts baseras på en mängd olika faktorer. Av speciellt intresse, i anslutning till den utveckling av digitala ekosystem som just nu sker, är den geografiska dimensionen. Spelar det roll att t ex försäkringsbolaget är lokalt representerat, eller är det en "genväg" konsumenter tycker är irrelevant?

För att få svar på dessa frågor gjorde vi våren 2021 en serie experiment. Vi tog fram en rad bilder där vi informerade om ett försäkringsbolag; det var antingen lokalt, hade kontor på Stora torget och sponsrade den lokala fotbollsklubben (illustrerat till vänster

122 Kahneman, D., 2003. Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. American Economic Review. 93 (5), 1449–1475.



Vi finns där du bor.

För oss är all bilförsäkring lokal.

Lokal aktör



Vi finns där det händer.

Ett starkt globalt bilförsäkringsbolag



Ensam du stängs in på skogen under parkeringen på den stila torget per du vill, nej, nej. Det är ingenting annat än huset som ligger i 1800. Som ett hus som på ett så stort, stort och det huset under 1800. Du behöver inte gå på planeten - det vill säga av den största huset i en liten liten stuga för dig som vill ha på.

Det finns en smula till att vi vill att du ska ha på dig, och en smula till att vi ska ha på dig. Det är ett litet hus som ligger i 1800. Du behöver inte gå på planeten - det vill säga av den största huset i en liten liten stuga för dig som vill ha på.

Om du vill ha på dig, och en smula till att vi ska ha på dig. Det är ett litet hus som ligger i 1800. Du behöver inte gå på planeten - det vill säga av den största huset i en liten liten stuga för dig som vill ha på.



Vi är inte bara en liten liten hus som ligger i 1800. Du behöver inte gå på planeten - det vill säga av den största huset i en liten liten stuga för dig som vill ha på.

Det finns en smula till att vi vill att du ska ha på dig, och en smula till att vi ska ha på dig. Det är ett litet hus som ligger i 1800. Du behöver inte gå på planeten - det vill säga av den största huset i en liten liten stuga för dig som vill ha på.

Om du vill ha på dig, och en smula till att vi ska ha på dig. Det är ett litet hus som ligger i 1800. Du behöver inte gå på planeten - det vill säga av den största huset i en liten liten stuga för dig som vill ha på.



STARK SPONSOR AV NY FOTBOLLSLÖPAN OCH SMITHSONIAN

För oss är det inte bara en liten liten hus som ligger i 1800. Du behöver inte gå på planeten - det vill säga av den största huset i en liten liten stuga för dig som vill ha på.

Global aktör



STARK SPONSOR AV UTEBILFÖRSÄKRINGEN VÄRLDEN ÖVER

För oss är det inte bara en liten liten hus som ligger i 1800. Du behöver inte gå på planeten - det vill säga av den största huset i en liten liten stuga för dig som vill ha på.

Så vad fann vi? Intressant nog fanns det en signifikant skillnad mellan de som fått sig beskrivet det lokala respektive det globala bolaget. De som såg ett lokalt bolag var något mindre oroadade för att deras digitala integritet skulle komprometteras vid lämnande av information, och de var också mer benägna att acceptera erbjudandet om att gå med i kundklubben och därmed ge ifrån sig information till

försäkringsbolaget. Den underliggande faktor vi försöker ringa in när vi försöker förstå försäkringskonsumenters agerande i en digital kontext skulle således till vis del åtminstone kunna bestå av en preferens för lokala bolag.

9. Slutsatser och diskussion

Syftet med denna rapport har varit att belysa hur framväxande digitala ekosystem inverkar på försäkringsbranschens funktion som intermediär utifrån besvarande av tre underliggande frågeställningar. Nedan presenteras våra slutsatser i direkt angränsning till dessa tre frågor.

9.1. Hur är olika digitala ekosystem utformade och vilka implikationer har det för intermediering av försäkringar?

Framväxten av digitala ekosystem där försäkring antingen är central- eller komplementär komponent befinner sig i en expansiv fas i delar av världen. Etablerade försäkringsaktörer med digitala ekosystemstrategier som Ping An i kombination med framväxande aktörer i form av insurtechbolag är i flera fall drivande för etablering av digitala ekosystem där försäkring utgör en central komponent, men där kundrelationer och interaktioner successivt flyttas mot andra områden. Parallellt sker det en utveckling där aktörer med utgångspunkt i andra branscher är drivande i framväxten av digitala ekosystem inom områden som hälsa, mobilitet och boende, där försäkring utgör ett komplement i ett mer omfattande värdeerbjudande. Försäkringens historiskt kompletterande karaktär i kombination med en jämförelsevis låg intensitet i kundinteraktion gör denna utveckling särskilt utmanande för etablerade försäkringsaktörer. Mot denna utveckling ställs en omfattande och betydande reglering inom försäkringsområdet, vilket skapar olika förutsättningar för framväxten av digitala ekosystem på olika geografiska marknader.

Digitala ekosystem relaterade till försäkring har olika utformning i termer av om de huvudsakligen drivs av enskilda aktörer eller om framväxten drivs av många aktörer i kombination (exempelvis i vilken utsträckning interagerande sker inom ramen för enskilda plattformar), vilka aktörer som är drivande (aktörer inom försäkring eller utanför försäkringsområdet), samt i vilken utsträckning försäkring utgör central eller kompletterande komponent. Gemensamt för de digitala ekosystemen är dock att de omfattar aktörer från olika branscher snarare än inom ramen för etablerade branschstrukturer, att de har förutsättningar för snabb expansion med aktörer som

erbjuder produkter och tjänster i ekosystem och slutkunder som utnyttjar de produkter och tjänster som erbjuds. Det finns ingen självklarhet i att enskilda digitala ekosystem når framgång, men i de fall där de expanderar och attraherar alltfler aktörer blir konsekvenserna betydande för etablerade branschstrukturer, inte minst hur intermediering sker.

Digitaliseringen har inneburit förändringar i intermediering av försäkringar och när det gäller etablerade försäkringsbolag har detta under det senaste decenniet skett genom att tidigare analoga kundinteraktioner successivt har kompletterats med och senare även ersatts av digitala former av kundinteraktion. Även om det också vuxit fram aktörer som prisjämförelsesajter och digitalt inriktade försäkringsförmedlare har intermedieringen mellan försäkringsbolag och försäkringskunder i huvudsak varit intakt men med en högre grad av digital interaktion. Framväxten av digitala ekosystem kan till skillnad från tidigare skeden av digitalisering bidra till att förändra intermediering mer substantiellt. Förändringar kan ses utifrån två parallella men samtidigt motsatta rörelser: *uppdelning* respektive *sammanslagning*. Den första, uppdelning, innebär att olika aktiviteter som traditionellt förknippas med försäkring (information, tecknande, betalning, skadehantering) inte längre uteslutande sker mellan försäkringsgivare och försäkringstagare, utan att andra aktörer erbjuder produkter och tjänster som delar upp försäkringsaffären i mindre beståndsdelar. Den andra, sammanslagning, innebär att försäkring ingår i mer omfattande värdeerbjudanden knutet till exempelvis hälsa, mobilitet eller boende. Sådana exempel har sedan länge funnits inom exempelvis bilförsäkring, där försäkringen utgjort del i ett större erbjudande (som också anpassats i takt med nya värdeerbjudanden än traditionellt biläggande). I takt med framväxten av digitala ekosystem kan sådana typer av sammanslagning ske inom alltfler områden där försäkring utgör ett komplement och inte längre knyts till enskilda produkter utan till mer omfattande värdeerbjudanden.

Mot bakgrund av en sådan utveckling kan etablerade försäkringsbolag verka inom ramen för digitala ekosystem i olika roller, såväl som drivande aktör (t.ex. plattformsägare), komplement (t.ex. att erbjuda försäkring inom ramen för digitala ekosystem kring mobilitet), eller som användare (t.ex. av tjänster för riskbedömning och prissättning som erbjuds inom ramen för digitala ekosystem). Digitala ekosystem

relaterade till försäkring ska också betraktas som heterogena där etablerade försäkringsbolag kan ha olika typer av agerande inom ramen för olika digitala ekosystem, exempelvis vara drivande i etablering av digitala ekosystem kring boende men utgöra komplement i digitala ekosystem kring mobilitet.

I takt med denna framväxt utmanas kärnaffären för traditionella försäkringsbolag och -aktörer. Centralt för många digitala ekosystem är avsaknaden av en central punkt och ett konsekvent sönderfall av tidigare hegemonier, vilket bidrar till att accelerera marknadsförändringar. Trots den påtagliga reglering som föreligger inom försäkringsbranschen är vår bedömning att de förändringar vi sett än så länge kan komma att accelereras under nästkommande fem- till tioårsperiod, resulterande i påtagligt förändrade konkurrensmässiga förutsättningar för etablerade aktörer. Den period av uppenbar stabilitet som tidigare utmärkt den svenska försäkringsbranschen är enligt denna bedömning snart över. Digitala ekosystem kommer att utgöra själva grunden för en strukturell omvandling som medför påtagliga hot för etablerade aktörer.

9.2. Hur kommer tillgången till data i digitala ekosystem att påverka försäkringsbolagets prissättning och riskbedömningar?

Givet skiftet från en industriell- till en digital logik (kapitel 2) ser vi en tydlig fortsatt ökning av dels tillgången till nya datakällor och dels användningen av dessa för att både stödja och vidareutveckla affären (kapitel 4–6). Försäkringsbolag som antingen saknar data eller brister i nyttjandet av den kommer tilltagande att förlora marknadsandelar och lönsamhet (kapitel 6). För att undvika denna påtagliga risk behöver försäkringsbolag nyttja nya datakällor till såväl förfinad analys enligt tidigare modeller samt utforska framtagandet av nya modeller. Detta kommer att innebära ett nödvändigt och målmedvetet arbete med att förstärka existerande praxis kring prissättning och riskbedömning parallellt med experimentellt arbete kring helt nya modeller. Försäkringsbolag bör vara tydliga i vilken förändringstakt som eftersträvas i jakten på t.ex. dynamisk prissättning och beteendepåverkan. Den senare av dessa, beteendepåverkan, ses som kärnan i en ny framväxande affär där försäkringsbolagen bör ta position (kapitel 7–8).

Tre lärdomar som kräver vidare fördjupning i takt med att digitaliseringens evolutionära process fortgår och med stark koppling till forskning inom finansiell ekonomi är: (i) betydelsen av information är central men mer data är inte alltid svaret, användbar data är betydligt viktigare och användbar data kan identifieras i gränslandet mellan det lokala och det globala, (ii) balansen mellan digitalisering och reglering innebär för strikt reglerade branscher att förändring av riskhantering och prissättning går långsamt men att hotet från nya aktörer är desto större, (iii) försäkringsbolagets roll som intermediär är baserad på dess förmåga att mäta och prissätta risk och för att behålla sin relevans måste denna funktion hanteras effektivare än andra aktörer. Inom ramen för framväxande digitala ekosystem finns många potentiella aktörer som skulle kunna utmana traditionella försäkringsbolag, men det finns fortfarande ytterst få exempel på att detta sker i någon större skala.

9.3. Hur inverkar lokal respektive digital närvaro på försäkringstagare i framväxande digitala ekosystem?

Vi har i rapporten diskuterat försäkringstagares beteende i de framväxande digitala ekosystemen – och landat i att det är ett beteende som i mångt och mycket styrs av individens förhållningssätt till att dela med sig av personlig information på nätet. Givet detta finns det en hel del ledtrådar att finna i den mer generellt hållna "privacy"-litteraturen, med utgångspunkten i ett "vägande" av potentiella fördelar med att använda sig av digitala tjänster mot de potentiella integritetsrisker detta kan innebära. Vi ser också att vi kan ta med oss en hel del ifrån litteraturen om finansiellt konsumentbeteende generellt. Låg objektiv kunskap, ofta ännu lägre tilltro till den egna kunskapen och låg engagemangsnivå är tre egenskaper som ofta används för att karakterisera den finansielle konsumenten och som kommer att reflekteras i hur individen fattar beslut – och rimligt är att de även kommer att färga hur individen agerar i ett digitalt ekosystem.

Forskningen om finansiella konsumenter i en "privacy"-kontext börjar helt enkelt lägga ett pussel över hur "privacy"-relaterat konsumentbeteende kan förstås. En pusselbit vi valt att studera är just hur lokal närvaro kan påverka individens benägenhet att dela med sig av personlig information på nätet. Ur försäkringsbolagets synvinkel, och med

fokus på reduktion av informationsasymmetrier kan ekosystem förstås som en möjlighet att mer noggrant kartlägga försäkringstagares beteendemönster. Försäkringsbolaget lär sig helt enkelt genom att samla in stora mängder information vem den presumptive kunden är – något som tidigare skett genom lokal närvaro och långsiktiga kundrelationer. På samma sätt som detta är av stor vikt för försäkringsbolaget är det rimligt att tänka sig att det även triggar reaktioner hos den enskilde individen – reaktioner som utgår just från viljan att bevara och freda sin integritet i en digital kontext.

För att närmare studera hur denna reaktion ter sig har vi inom projektet samlat in en hel del empiri. Vi har sett, liksom många före oss, att oro för ett eventuellt integritetskränkande beteende har en betydande påverkan på individers benägenhet att använda sig av tex digitala appar och tjänster. Vi såg dock även att denna oro var något lägre då ett lokalt försäkringsbolag samlade in data, och att benägenheten att acceptera ett erbjudande om försäkring via en digital kanal då var något större. Kanske, funderar vi, kan detta vara ännu ett exempel på hur känslolntryck används som en tumregel vid finansiellt beslutsfattande – och där den lokala närvaron hos försäkringsbolaget kan tänkas skicka förtroendeingivande signaler till konsumenten. Viktigt att komma ihåg är att den lokala närvaron hos avsändaren endast är en del av det "privacy"-pussel som just nu läggs – till detta kan komma att läggas andra, både bekräftande och motsägande bitar.

9.4. En fjärde fas av digitalisering inom etablerade försäkringsbolag

Trots återkommande förväntningar på dramatiska förändringar inom försäkringsområdet, har den akademiska litteraturen på området så här långt pekat på ett glapp mellan förväntningar och den förändring som faktiskt sker. Meyers¹²³ analyserar individbaserade försäkringar inom hälsoområdet som en "inte-ännu marknad", där profetior kan ha stor betydelse för många aktörers agerande, men att

123 Meyers, G., 2018. Behaviour-based Personalisation in Health Insurance: a Sociology of a not-yet Market. Dissertation, KU Leaven, Faculteit Sociale Wetenschappen.

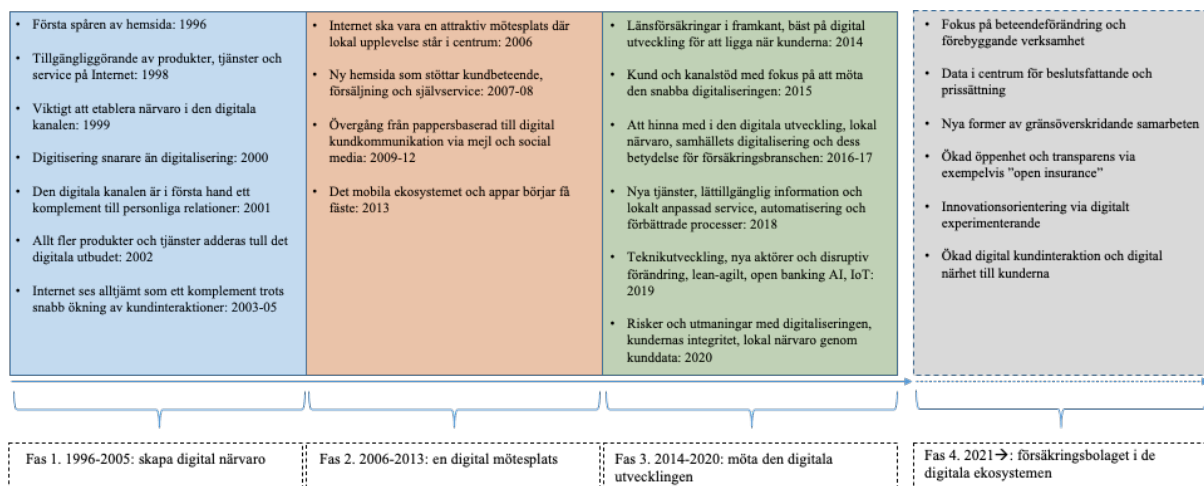
många av dessa ännu inte har realiserats i någon betydande omfattning. McFall¹²⁴ menar att, trots den stora hypen kring beteendebaserad försäkring, så har större delen av försäkringsbranschen i praktiken rört sig betydligt långsammare, att digitalisering inom försäkring framförallt handlat om att utveckla multikanalstrategier och att tillgången till beteendedata framförallt handlat om data för förändrad prissättning snarare än faktiska beteendeförändringar. Tanninen¹²⁵ menar att mycket av retoriken kring beteendedata och individualisering inte kommer från försäkringsbolagen utan från techbolag och konsultbolag och att radikala förändringar inom försäkringsområdet därför inte är lika troliga. Capiello¹²⁶ hävdar att så här långt tyder det mesta på att Insurtech-bolag inte radikalt kommer att omstöpa försäkringsområdet och utgöra betydande hot mot etablerade försäkringsbolag, utan snarare att det pekar på kompletterande förhållanden mellan Insurtech-bolag och försäkringsbolag i den digitala utvecklingen inom försäkringsområdet.

Trots att tidigare studier visar på glapp mellan förväntningar och den förändring som faktiskt sker så pekar vår rapport på betydande transformation inom försäkringsområdet som kan betraktas som en fjärde fas av digitalisering inom etablerade försäkringsbolag (jämför de tre faserna i kapitel 3). Detta illustreras i figur 17, där den fjärde fasen är förskjuten för att markera att den endast är hypotetisk. Förändrade förutsättningar för samarbete mellan aktörer (reducerade transaktions- och byteskostnader) samt förändrade kundbeteenden (minskad tillit och lojalitet) är bara två av de faktorer som skapar nya möjligheter för såväl etablerade som utmanare. Inkorporeringen av försäkring i andra marknader (sampaketering) kan delvis ses som en expansion av affären, men för samtidigt med sig en "race to the bottom" i termer av lönsamhet och en reduktion av kontroll för etablerade aktörer. Från tidigare studier av andra branscher känner vi igen signalerna kring vad som utmärker disruption.

124 McFall, L., 2015. Is digital disruption the end of health insurance? Some thoughts on the devising of risk. *Economic Sociology, European Electronic Newsletter*, 17(1), 32-44.

125 Tanninen, M., 2020. Contested Technology: Social Scientific Perspectives of Behaviour-Based Insurance. *Big Data and Society* 7 (2), 1-14.

126 Capiello, A., 2020. The Digital (R)Evolution of Insurance Business Models." *American Journal of Economics and Business Administration* 12 (1): 1-13.



Figur 17: Fyra faser av digitalisering i etablerade försäkringsbolag

Trots försäkringsbranschens relativa tröghet (reglerad marknad, få stora väletablerade aktörer, små rörelser i marknadsandel etcetera) kan en sådan fjärde fas av digitalisering medföra ett skifte mot nya former av intermediering och disintermediering. Det innebär att kärnaffären utmanas av sidoaffärer och att etablerade aktörer kommer att reagera på olika sätt. Vissa kommer att sträva efter vidmakthållande av ordning och fokusering på kärnaffären. Dessa bolag kommer inledningsvis sträva efter skalekonomiska fördelar genom tilltagande centralisering och kostnadsreduktion, där IT-budget och innovationsbudget kommer begränsas i ett försök att vidmakthålla lönsamhet och en parallell strategi kommer att vara konsolidering genom förvärv av direkta konkurrenter.

Andra bolag kommer att reagera mer offensivt genom etablering av nya samarbeten, tilltagande anammande av öppenhetsprinciper i stil med Open-Insurance rörelsen, tillämpande strategier som "platform envelopment"¹²⁷ för att omdefiniera sin kärnaffär till ett komplement i andra etablerade ekosystem. Dessa bolag kommer öka IT- och innovationsbudgetar i en strävan efter att öka omsättningshastigheten i intäktsströmmar och skapa bättre förutsättningar för datanyttjande. De kommer att arbeta mer datadrivet och experimentellt i prissättning och riskanalys, med helt nya modeller över tid. De kommer att skifta fokus från skadereglering till

127 Eisenmann, T., Parker, G. & Van Alstyne, M., 2011. Platform envelopment. Strategic management journal, 32(12), 1270-1285.

beteendepåverkan, och skapa nya affärsmöjligheter genom att öka kundinteraktionen och bli en naturlig part i sina kunders liv i stället för någon de möter när olyckan väl är framme. I stället för att eftersträva skalekonomiska fördelar kommer de att eftersträva differentiering genom kombinationsekonomiska fördelar och att upprätthålla god digital inblick och förståelse.