



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
FEKH19
Strategic Management
VT2019

Vinna eller försvinna i en omvärld präglad av teknologisk utveckling?

En flerfallsstudie av den svenska försäkringsbranschen

Författare:

Amanda Jarnevall
Erica Olsson
Mikaela Danielsson

Handledare:

Bo Göransson

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Vinna eller försvinna i en omvärld präglad av teknologisk utveckling? *En flerfallsstudie av den svenska försäkringsbranschen.*

Seminariedatum: 2019-06-05.

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå 15 hp.

Författare: Amanda Jarnevall, Erica Olsson, Mikaela Danielsson.

Handledare: Bo Göransson.

Fem nyckelord: Teknologisk utveckling, dynamiska kapabiliteter, Försäkringsbranschen, kreativ förstörelse, överlevnad.

Syfte: Studien ämnade att undersöka hur svenska försäkringsbolag agerar för att anpassa sig efter den teknologiska utvecklingen inom branschen.

Metod: Studien genomfördes genom en kvalitativ flerfallsstudie på fem svenska försäkringsbolag. Data samlades in genom semistrukturerade intervjuer med lämpliga representanter från företagen. Datan färgkodades sedan i enlighet med resultatets uppbyggnad och analyserades slutligen.

Teoretiska perspektiv: Studien utgår från Joseph Schumpeters teori om "kreativ förstörelse" (1942) för att ge en inblick i hur branscher påverkas och förändras av teknologisk utveckling. Den resursbaserade teorin används i syfte att ge en bakgrund till David J. Teece's teori om dynamiska kapabiliteter (2007).

Empiri: Studiens fallföretag Trygg-Hansa, Skandia, Dina Försäkringar, Paydrive och Hedvig verkar i en bransch som just nu genomgår stora förändringar till följd av den teknologiska utvecklingen. Detta gör att försäkringsbolag måste arbeta med dynamiska kapabiliteter för att upptäcka nya möjligheter och anpassa sig efter dessa för att överleva den teknologiska utvecklingen inom branschen.

Resultat: De primära teknologierna som påverkar och förmodas få en ännu större påverkan på försäkringsbranschen i framtiden är enligt denna studie digital kommunikation och distribution, big data, maskininlärning och Internet of Things. De studerade bolagen arbetar i olika stor utsträckning med att upptäcka nya möjligheter och använder sig av olika metoder för att göra detta. Vidare finns det en stor variation i förmågan att anpassa sig till de nya förutsättningar som följer av den teknologiska utvecklingen.

ABSTRACT

Title: Winning or losing in a world characterized by technological development? *A multiple case study of the Swedish insurance industry.*

Seminar date: 2019-06-05.

Course: FEKH19, Bachelor Degree Project in Strategic Management, 15 ECTS.

Authors: Amanda Jarnevall, Erica Olsson, Mikaela Danielsson.

Advisor: Bo Göransson.

Key words: Technological Development, Dynamic Capabilities, The Insurance Industry, Creative Destruction, Survival.

Purpose: The purpose of this study was to examine how Swedish insurance companies act to develop their business accordingly to the technological development in the insurance industry.

Methodology: The study is a qualitative multiple case study of five Swedish insurance companies. The data was collected using semi structured interviews with suitable representatives from each insurance company. The data was then color coded and divided into categories according to the structure of the result, and finally analyzed.

Theoretical perspectives: The study is based on Joseph Schumpeter's theory "Creative Destruction" (1942) in order to give an explanation on how industries get effected by and changes because of the technological development. The Resource-Based Theory is being used with the purpose of giving a background to David J. Teece's theory about Dynamic Capabilities (2007).

Empirical foundation: The case companies of the study, Trygg-Hansa, Skandia, Dina Försäkringar, Paydrive och Hedvig, operate in an industry that is currently undergoing major changes due to the technological development. This forces the companies to use dynamic capabilities in order to discover new opportunities and adapt to them and thereby survive the technological development in the industry.

Conclusions: According to this study, the primary technologies that affect and are expected to have an even greater impact on the insurance industry in the future are digital communication and distribution, big data, machine learning and Internet of Things. The studied case companies work in varying degrees to discover new opportunities and use different methods to do this. Furthermore, there is a great variation in the ability to adapt to the new conditions followed by the technological development.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	8
1.1 Problemdiskussion	8
1.2 Syfte	9
1.3 Frågeställningar	9
1.4 Avgränsningar	9
1.5 Disposition	10
2. TEORI	11
2.1 Kreativ förstörelse	11
2.2 Resursbaserad teori	13
2.3 Dynamiska kapabiliteter	14
2.3.1 Sensing	15
2.3.2 Seizing	16
2.3.3 Transforming	18
2.3.4 Kritik	19
2.3.5 Teoretiskt ramverk	19
3. METOD	21
3.1 Forskningsdesign	21
3.2 Flerfallsstudie	21
3.3 Ansats	21
3.4 Urval	21
3.4.1 Bransch och fallföretag	21
3.4.2 Respondenter	22
3.5 Datainsamling	23
3.6 Beskrivning av dataanalys	25
3.7 Reliabilitet och validitet	25
3.7.1 Reliabilitet	25
3.7.2 Validitet	26
4. RESULTAT OCH ANALYS	27
4.1 Presentation av fallföretagen	27
4.1.1 Hedvig	27
4.1.2 Paydrive	27
4.1.3 Skandia	28
4.1.4 Trygg-Hansa	28
4.1.5 Dina Försäkringar	28
4.2 Förutsättningar på marknaden	28
4.2.1 Konkurrenssituationen i försäkringsbranschen	29
4.2.2 Försäkringsbolagens upplevda överlevnadsförmåga	30
4.3 Teknologiska förändringar i omvärlden	31
4.3.1 Digital kommunikation och distribution	31
4.3.2 Big data	32
4.3.3 Internet of Things	33
4.4 Sensing	34
4.4.1 Undersökning av marknaden	34
4.4.2 Identifiering av kundbeteende och kundbehov	36
4.4.3 Organisatoriska processer	37

4.5 Seizing	38
4.5.1 Anpassning av verksamheten efter nya möjligheter	38
4.5.2 Utnyttjande av teknologisk kunskap	39
4.5.3 Beslutsprocessen	40
4.6 Transforming	41
4.6.1 Organisationsstruktur	41
4.6.2 Rekombinering och anpassning av resurser	43
5. SLUTSATSER	45
6. DISKUSSION	46
6.1 Förslag till vidare forskning	47
KÄLLFÖRTECKNING	49
BILAGOR	51
Bilaga 1	51

FÖRORD

Denna kandidatuppsats är skriven under våren 2019 vid Lunds universitet. Skrivandet har varit mycket lärorikt och bidragit till en fördjupad kunskap inom ämnet för oss författare. Vi hoppas att läsare finner vår undersökning läsvärd och upplysande.

Vi vill rikta ett stort tack till de personer inom försäkringsbranschen som ställde upp på intervjuer. Deras engagemang möjliggjorde denna uppsats.

Vi vill även tacka vår handledare Bo Göransson för den tid han ägnat åt att vägleda oss i detta arbete.

Amanda Jarnevall

Erica Olsson

Mikaela Danielsson

ORDLISTA

Artificiell intelligens

Artificiell intelligens har två betydelser. Det kan avse en maskins intelligens, alternativt den forskning som bedrivs för att få en dator eller ett datasystem att uppvisa ett intelligent beteende. Målet är att datasystemet ska ha en intelligens som efterliknar hjärnans förmåga att dra slutsatser, lösa problem och inhämta ny kunskap (Nationalencyklopedin, u.å.).

Big data

Big data utgörs av stora mängder av digitalt lagrad information som inte går att hantera med hjälp av vanliga databasmetoder (Nationalencyklopedin, u.å.).

Insurtechbolag

Insurtechbolag är bolag som använder teknologisk innovation för att effektivisera och förbättra affärsmodeller i försäkringsbranschen (Finansliv, 2017).

Internet of Things (IoT)

Internet of Things avser föremål som via datorer eller inbyggda sensorer är uppkopplade mot internet och kan hämta information från sin omgivning, bearbeta den och sedan kommunicera den vidare (Nationalencyklopedin, u.å.).

Maskininlärning.

Maskininlärning är ett forskningsområde inom artificiell intelligens som handlar om att få datorer att "lära sig" saker utan att vara programmerade för just den uppgiften. Detta görs genom att registrera mönster i data och justera programmet därefter (Nationalencyklopedin, u.å.).

1. INLEDNING

Artificiell intelligens, robotisering, ”big data” och andra teknologiska innovationer har under det senaste decenniet kastat om spelplanen för en stor mängd branscher. Företag möter nu nya kundkrav då digitaliseringen av samhället fört med sig nya förväntningar på företagen vad gäller snabbhet, smidighet och valfrihet. Samtidigt möjliggör teknologiska lösningar helt nya kostnadsstrukturer vilket sätter press på de äldre och etablerade företagen och deras affärsmodeller. Detta gör att många företag idag konkurrerar på helt andra villkor än tidigare (Insurance trends, 2019).

Nya innovativa lösningar och teknologier har en förmåga att revolutionera den ekonomiska strukturen inifrån då gammalt ersätts med nytt samt få den rådande konkurrensordningen i en bransch att ta en drastisk vändning (Schumpeter, 1942). Företag som verkar i en miljö som präglas av snabb teknologisk utveckling måste därför se till att hela tiden vara anpassningsbara och innovativa. Upptäcker de inte nya möjligheter, tar tillvara på dessa och anpassar sin organisation efter dem, finns det risk för att de inte överlever (Teece, 2007).

1.1 Problemdiskussion

Ett exempel på en bransch som just nu genomgår en teknologisk transformation är den svenska försäkringsbranschen. Försäkringsbranschen har historiskt sett varit trögrörlig och haft en låg utvecklingstakt. I jämförelse med andra branscher, som exempelvis bankbranschen, ligger försäkringsbranschen långt efter i den digitala utvecklingen och det är först under de senaste åren som branschen börjat utforska olika teknologiska möjligheter och implementerat dessa i affärsmodellerna (World InsurTech Report, 2018). Idag är många av de stora och etablerade försäkringsbolagen digitala i sina gränssnitt men använder sig av omoderna och komplicerade IT-system vilket försvårar utvecklingsmöjligheterna (World InsurTech Report, 2018). Samtidigt har flera uppstickare, vars affärsmodeller bygger på digitalisering, börjat dyka upp

på marknaden vilket kan komma att skaka om marknaden ordentligt. För att skapa och bibehålla konkurrensfördelar krävs därför investeringar, nytänkande och anpassningsbarhet.

Med tanke på den transformation som den svenska försäkringsbranschen just nu genomgår är försäkringsbranschen en lämplig utgångspunkt för att undersöka hur företag påverkas av teknologisk utveckling. Vidare kan relevansen av undersökningen motiveras med att det finns ett bristande utbud av empiriska studier som undersöker hur företag genom dynamiska kapabiliteter kan skapa varaktiga konkurrensfördelar (Arend & Bromiley, 2009; Danneels, 2010).

1.2 Syfte

Studien ämnar att undersöka hur svenska försäkringsbolag agerar för att anpassa sig efter den teknologiska utvecklingen inom branschen.

1.3 Frågeställningar

- Vilka teknologier anser försäkringsbolagen ha störst påverkan på branschen idag och vilka förmodas förändra försäkringsmarknaden i framtiden?
- Hur arbetar försäkringsbolag för att upptäcka nya möjligheter och anpassa sig efter dessa för att överleva den teknologiska utvecklingen inom branschen?

1.4 Avgränsningar

Studien skrivs ur ett företagsekonomiskt perspektiv där endast teknologiska förändringar inom försäkringsbranschen beaktas. Andra förändringar såsom ränteläget, regeländringar och skärpta kapitalkrav har inte inkluderats.

För att öka jämförbarheten av de olika fall som undersöks i studien studeras endast försäkringsbolag som är verksamma i Sverige.

1.5 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sex delar. I följande avsnitt redogörs för de teorier som studien baseras på. Därefter beskrivs de metodval som gjorts för att uppfylla studiens syfte. I kapitel 4 presenteras studiens resultat och en analys av resultatet. Uppsatsen avslutas med en sammanställning av de slutsatser som dragits av resultatet samt en diskussion om dess applicerbarhet på andra branscher.

2. TEORI

Teorikapitlet har sin utgångspunkt i Joseph Schumpeters teori om “kreativ förstörelse” (1942), som ämnar att ge en inblick i hur branscher påverkas och förändras av teknologisk utveckling. Vidare presenteras den resursbaserade teorin i syfte att ge en bakgrund till David J. Teece teori om dynamiska kapabiliteter (2007). Teece teori förklarar hur ett företag kan överleva i en dynamisk och konkurrensutsatt miljö. Kapitlet avslutas med en modell av det teoretiska ramverk som denna studie bygger på.

2.1 Kreativ förstörelse

Den teknologiska utvecklingen och de möjligheter den skapar, har kommit att bli ett grundläggande konkurrensmedel inom strategiskt företagande. Den teknologiska utvecklingen är central vad gäller strukturella förändringar på marknader samt skapandet av nya marknader. Vidare har teknologin stor påverkan på ett företags möjlighet att skapa konkurrensfördelar då den spelar en betydande roll vad gäller företagets kostnadsposition och möjligheter till differentiering (Porter, 1985).

I syfte att bidra till en ökad förståelse kring hur den teknologiska utvecklingen påverkar marknader och de företag som verkar på dessa, har teorin om kreativ förstörelse utvecklats av Joseph Schumpeter (1942). Kreativ förstörelse avser den process som infinner sig då nya innovativa lösningar och teknologier revolutionerar den ekonomiska strukturen inifrån genom att kontinuerligt ersätta föråldrade teknologiska strukturer med nya lösningar. Processen skapar nya förutsättningar för konkurrens där det i större utsträckning handlar om att kunna utföra och anpassa sig till de förändringar som krävs när nya teknologiska lösningar ersätter föråldrade teknologier. Denna typ av konkurrens är baserad på innovation avseende produkter och processer och innebär, till skillnad från konkurrensmedel som exempelvis “priskrig”, att hela

den existerande konkurrensordningen och marknadsstrukturen tar en vändning (Schumpeter, 1942).

Schumpeter (1942) menar att ekonomiska aktörer tenderar att försöka maximera sin vinst genom att acceptera och agera enligt rådande data kring marknadssituationen. Detta innebär att företag ofta anträffar problem då den marknadsstruktur de bygger sin strategi på, ersätts av nya strukturer genom kreativ förstörelse (Schumpeter, 1942).

Den omstrukturering som sker vid kreativ förstörelse genomsyrar det ekonomiska resultatet både på en makroekonomisk och mikroekonomisk nivå. Makroekonomiska aspekter som långsiktig tillväxt, ekonomiska fluktuationer, strukturanpassning och faktormarknaders funktion, påverkas av förändringen i de ekonomiska strukturer som uppstår vid kreativ förstörelse. På en mikroekonomisk nivå präglas omstruktureringen av en mängd interna beslut om skapande och förstörande av produktionsmetoder. Detta kräver ofta komplexa strategiska och teknologiska överväganden där företagets ledningsstrategi är av stor vikt för att man ska kunna anpassa sig till den nya konkurrenssituationen (Caballero & Hammour, 1996).

Trots att "kreativ förstörelse" idag är ett vedertaget begrepp, har vissa forskare påpekat att teorin innehåller brister och begränsningar. Teorin har bland annat fått kritik för att den av vissa anses försumma det mänskliga sinnet och att den följaktligen misslyckas med att förklara hur entreprenörskap och kreativitet hos människors påverkar utvecklingen. Vidare menar kritiker att det är ologiskt att aktörer ständigt stör marknader för att uppnå en ny jämvikt. De menar att det är orimligt att aktörer skulle störa ett jämviktstillstånd där alla alternativ redan beaktats (Chiles, Bluedorn & Gupta, 2007). Trots denna kritik bedömer vi att teorins innehåll är tillräckligt för att förklara den digitala utvecklingens påverkan på marknadsstrukturer.

2.2 Resursbaserad teori

För att förstå hur företag kan överleva en våg av "kreativ förstörelse" är det fördelaktigt att inneha grundläggande kunskap kring vad som ligger bakom ett företags konkurrensfördelar och vad som krävs för att konkurrensfördelarna ska bli varaktiga. J. B Barney ämnar att förklara detta med den resursbaserade teorin som har sitt ursprung i artikeln "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" från 1991. Den resursbaserade teorin beskriver länken mellan resurser och hur en organisation genom implementeringen av en viss typ av strategi kan utnyttja dess resurser för att skapa och bibehålla konkurrensfördelar. En organisations lager av resurser och dess värdeskapande egenskaper är enligt Barney (1991) en central faktor för skapandet av varaktiga konkurrensfördelar. Begreppet "resurs" definierar Barney (1991) som tillgångar, kapabiliteter, organisatoriska processer, organisatoriska attribut, information, och kunskap, som kontrolleras av ett företag. Konkurrensfördel definieras i sin tur som en fördel som uppstår när ett företag implementerar en värdeskapande strategi som inte samtidigt implementeras av en konkurrerande eller potentiellt konkurrerande aktör. För att en konkurrensfördel sedan ska bestå över tid¹, krävs det även att andra konkurrenter är inkapabla att imitera fördelarna med denna värdeskapande strategi (Barney, 1991).

Även om den resursbaserade teorin är vedertagen inom ämnet Strategic Management har den kritiserats för dess vaghet och frånvarande hänsyn till de mekanismer genom vilka resurser genererar konkurrensfördelar (Mosakowski & McKelvey, 1997). Teorin har även kritiserats för sin brist på underbyggd empiri och hänsyn till marknadsdynamik (D'Aveni, 1994). Därför baseras vår studie i huvudsak på teorin om dynamiska kapabiliteter.

¹ Barney (1991) ger ingen tidsmässigdefinition av "varaktig" konkurrensfördel.

2.3 Dynamiska kapabiliteter

Som en vidareutveckling av den resursbaserade teorin har Teece, Pisano & Shuen (1997) framställt en teori om dynamiska kapabiliteter som senare har utvecklats ytterligare av Teece själv (2007). Teece (2007) fastslår att de unika resurser som diskuteras inom den resursbaserade teorin inte är tillräckliga för att ett företag ska kunna skapa varaktiga konkurrensfördelar utan menar att det även krävs dynamiska kapabiliteter. Dynamiska kapabiliteter definieras som ett företags förmåga att justera, integrera och konfigurera organisationens interna och externa kunskaper, resurser och kapaciteter, i syfte att anpassa sig till den föränderliga omvärlden. Fortsatt beskriver Teece (2007) att dynamiska kapabiliteter är svåra att replikera och nödvändiga för att anpassa sig efter växlande möjligheter med avseende på konsumenter och teknologi. För att kunna skapa varaktiga konkurrensfördelar på en marknad som präglas av snabba förändringar och en hög grad av innovation, krävs det således unika dynamiska kapabiliteter som kan utnyttjas för att ständigt skapa, utveckla, uppgradera, skydda samt uppdatera företagets resurslager (Teece, 2007).

I syfte att på ett strukturerat sätt kunna analysera ett företags dynamiska kapabiliteter kan de delas upp i tre olika kategorier utefter deras förmåga att (1) upptäcka och forma möjligheter och hot (2) fånga möjligheter och (3) bibehålla konkurrenskraft genom att förstärka, kombinera, skydda och när det är nödvändigt konfigurera företagets immateriella och fysiska tillgångar. Dessa tre kategorier kan kort kallas för “sensing”, “seizing” och “transforming” och förklaras mer djupgående i nästkommande avsnitt (Teece, 2007).

För att teorin om dynamiska kapabiliteter ska vara relevant för försäkringsbranschen har en del aspekter som Teece (2007) lyfter fram inte inkluderats i följande redogörelse. Information om hur företags leverantörer påverkar innovation och vad företag med nätverkseffekter ska beakta tillhör sådant som inte inkluderats i beskrivningarna. Vidare har vi även exkluderat vissa

aspekter som visserligen hade varit intressanta att applicera på försäkringsbranschen men som inte tillhör de mest centrala idéerna i Teece (2007) ramverk och som det inte finns utrymme för i detta arbete.

2.3.1 Sensing. I snabbföränderliga och konkurrensutsatta miljöer finns det en ständig risk att nya kundbehov, teknologiska möjligheter och konkurrenters aktiviteter skakar om marknaden. Möjligheter kan öppnas upp både för etablerade och nya företag vilket gör tillvaron osäker för de etablerade företagen. Förmågan att uppfatta, analysera och tolka nya möjligheter och hot kan därför vara avgörande för ett företags överlevnad (Teece, 2007).

Enligt Teece (2007) finns det två grundläggande sätt för företag att upptäcka nya möjligheter på. Dels kan företag ha olika tillgång till existerande kunskap och utnyttja denna asymmetri till sin egen fördel, och dels kan ny information och ny kunskap skapa nya möjligheter. För att identifiera och forma dessa möjligheter krävs det att företag konstant granskar marknaden och utforskar olika teknologier. Detta görs bland annat genom att investera i forskning och utveckling och genom att göra kundundersökningar men handlar även om att skapa en förståelse kring latent efterfrågan, den strukturella utvecklingen av marknaden och hur konkurrenter kan tänkas agera på utvecklingen. Att bredda sin sökhorisont kan vara väldigt svårt och kostsamt, särskilt för etablerade och trögrörliga företag. I många fall begränsas dessa organisationer av förutfattade meningar, informationsfilter och tidigare problemlösningstrategier som hindrar dem från att se nya möjligheter. Teece (2007) beskriver det därför som att de lösningar som en gång i tiden gjorde företaget framgångsrikt kan förvandlas till strategiska tvångströjor.

Ett företags förmåga att upptäcka nya möjligheter beror delvis på vilka förmågor och kunskaper som individerna som tillhör organisationen har. Det krävs att individerna är kreativa, kan tolka

och filtrera tillgänglig information och har en särskild förmåga att förstå kundernas behov. Teece (2007) menar dock att det är mer önskvärt att företaget tar sig an avsökande, tolkande och kreativa processer inom organisationen, istället för att enbart förlita sig på att ett antal individer i företaget har dessa förmågor. De organisatoriska processerna har i syfte att samla ny teknologisk information, bevaka kundbehov och konkurrenters aktiviteter samt behandla de möjligheter som framkommer. Informationen som samlas in måste sedan filtreras och flöda genom organisationen till de som har kompetens att förstå den. Då det finns risk att information försvinner på vägen när den färdas upp och ner i en hierarkisk organisation är det viktigt att inkorporera mekanismer och procedurer som hela tiden håller ledningen informerad (Teece, 2007).

Aktiviteter som sker på företagets FoU-avdelning kan ofta inkluderas i kategorin "sensing". Teece (2007) menar dock att dessa avdelningar ofta är alltför fokuserade på den lokala marknaden och menar att det är viktigt att även undersöka periferin av ekosystemet för ett företag som verkar i en snabbföränderlig miljö. Sökandet bör, enligt Teece (2007), innefatta att leta efter potentiella samarbetspartners i form av kunder, leverantörer och andra aktörer på marknaden och inkludera dem i innovationsarbetet. Kontakt med kunder kan anses vara särskilt viktigt då empirisk forskning visar på att sannolikheten att en innovation blir kommersiellt framgångsrik i hög grad är korrelerat med utvecklarnas förmåga att förstå kundernas behov (Teece, 2007).

2.3.2 Seizing. När en ny möjlighet har upptäckts tas den till vara på genom att företaget skapar nya produkter, tjänster eller processer. Detta kräver ofta investeringar i utvecklings- och kommersialiseringsaktiviteter. Till en början är det möjligt att satsa på flera olika konkurrerande investeringar men när det börjar växa fram en dominant design begränsas de strategiska valmöjligheterna. Teece (2007) menar därför att det är viktigt att vara flexibel tills dess att det

blir tydligt vilken design som är den dominanta och då vara beredd på att investera mycket i den.

När nya insikter som utmanar den konventionella bilden av marknaden framkommer är det inte ovanligt att negativa reaktioner uppstår inom företaget. Visionärerna måste då försöka besejra nej-sägarna, ändra deras syn på situationen och se till att få tillräckligt med kapital för att kunna genomföra investeringen ifråga. Detta kan vara mycket svårt i de fall som chefer utgår från gamla trosföreställningar och är ovilliga att ändra sig. En viktig form av dynamiska kapabiliteter handlar därför om chefers förmåga att överkomma dysfunktionella beslutsregler och resursallokeringsprocesser (Teece, 2007).

Ett annat problem som ofta uppstår i hierarkiska organisationer är att beslutsprocessen många gånger innehåller byråkratiska inslag vilket har en negativ inverkan på innovationsandan i företaget. När det krävs ansökningar, motiveringar, rapporter och godkännanden från högt uppsatta personer tar beslutsprocessen lång tid vilket hämmar innovationen och ofta leder det till att organisationen förblir oförändrad (Teece, 2007).

Ytterligare en fara för etablerade företag är att de tenderar att undvika radikala och kompetensförstörande innovationer och istället satsa på mer inkrementella och kompetensförstärkande förbättringar. Eftersom de etablerade företagen innehar stigberoende² rutiner, tillgångar och strategier som är utvecklade för att hantera existerande teknologi finns det både motvilja och svårigheter vad gäller att ta sig an ny radikal, kompetensförstörande och icke-kumulativ innovation. Det faktum att etablerade tillgångar och rutiner finns gör ofta ett äldre företag betydligt mer riskavert än en ny aktör på marknaden. Å andra sidan finns det även en risk med överdriven optimism då detta kan leda till investeringar i projekt med låg eller

² Översatt från engelskans ”path dependence”

negativ avkastning. Detta är ett utbrett problem som gör att nystartade företag inte sällan går i konkurs redan efter några få år (Teece, 2007).

2.3.3 Transforming. När ett företag har identifierat teknologiska och marknadsmässiga möjligheter och sedan lyckats utnyttja möjligheterna på ett framgångsrikt sätt är det stor chans att verksamheten växer och uppnår en högre lönsamhet. För att denna tillväxt och lönsamhet ska bli varaktig är det av stor vikt att företaget har förmågan att rekombinera och rekonfigurera sin organisationsstruktur och sina resurser i takt med att företaget växer och de marknadsmässiga och teknologiska förutsättningarna förändras (Teece, 2007).

När ett företag växer innebär det ofta att det får mer tillgångar att hantera och skydda från maktmissbruk och misskötsel. Shirking³, free riding⁴ och strategisk manipulering av information är exempel på problem som etablerade företag kontinuerligt konfronteras med. Som tidigare har nämnts utvecklar framgångsrika företag med tiden hierarkier, regler och rutiner vilka leder till begränsningar i beteenden och interaktioner. För att företaget ska fortsätta prestera på en hög nivå krävs det att reglerna och procedurerna hela tiden uppdateras. Ett resultat av detta är att företag med färre tillgångar, ofta nystartade företag, har en fördel på marknaden (Teece, 2007).

De traditionella synsätten inom Strategic Management stödjer hierarkiska organisationsstrukturer som består av åtminstone tre nivåer. Teece (2007) förespråkar dock en mer decentraliserad organisationsstruktur istället eftersom det för ledningen närmare kunderna, marknaden och nya teknologier och på så sätt hjälper den till att bevara dynamiska kapabiliteter.

En annan viktig komponent i "transforming" handlar om att företagsledningen måste ha en viss nivå av ledarskapsförmåga för att kunna bevara de dynamiska kapabiliteterna. En viktig

³ Avser att anställda gör mindre än överenskommet på grund av svårigheter med att mäta den anställdes arbete.

⁴ I detta sammanhang ett begrepp för när en anställd åker snålskjuts på andras prestationer.

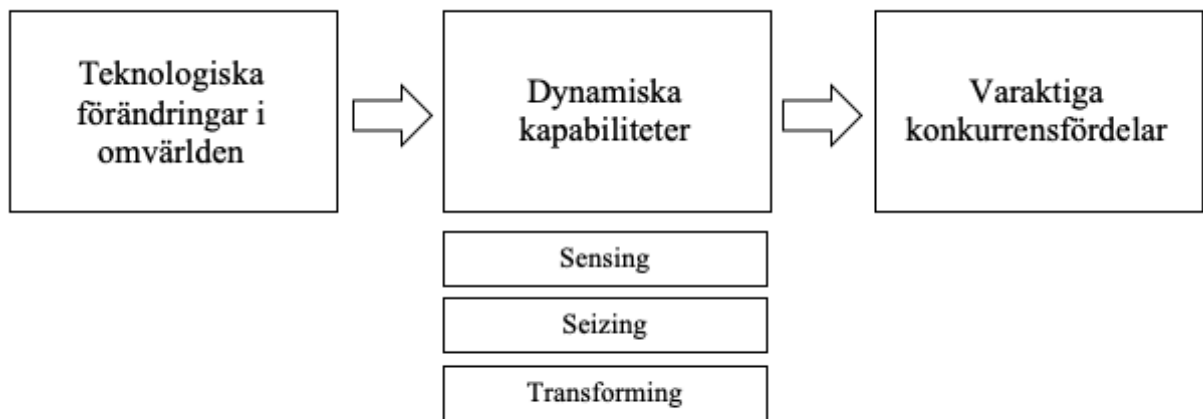
funktion hos ledningen är att bearbeta tillgångar och rutiner. Detta beror på att varaktig hög lönsamhet kräver semikontinuerliga eller kontinuerliga satsningar för att bygga, behålla eller anpassa komplementariteten av produkterbjudanden, system, rutiner och strukturer. Inuti organisationen måste det gamla och det nya komplementera varandra för att verksamheten ska fortskrida på ett effektivt och konfliktfritt sätt (Teece, 2007).

2.3.4 Kritik

Teece (2007) teori om dynamiska kapabiliteter är idag en mycket välkänd och etablerad teori (Arend & Bromiley, 2009). Teorin har dock bemötts av kritik. Fyra återkommande huvudproblem som framhålls är (1) att det är inte tydligt vad teorin bidrar med till redan existerande koncept, (2) att det saknas en sammanhängande teoretisk grund, (3) att teorin har ett svagt empiriskt stöd och (4) att teorin ger otydliga praktiska implikationer (Arend & Bromiley, 2009). Då kritiken främst bygger på att teorin är otydlig i vissa avseenden och inte på att dess innehåll anses vara orimligt eller felaktigt, bedömer vi att det inte föreligger hinder för att använda sig av den. Vidare anser vi att problem (3) klargör relevansen av denna studie.

2.4 Teoretiskt ramverk

Med hjälp av Schumpeters teori "Kreativ förstörelse" (1942) och Teece teori om dynamiska kapabiliteter (2007) har modellen nedan tagits fram (se figur 1). Studien baseras på denna modell och arbetet är således utformat efter de steg som ingår i modellen.



Figur 1. Modell av studiens teoretiska ramverk.

3. METOD

3.1 Forskningsdesign

3.1.2 Flerfallsstudie. För att undersöka hur försäkringsbolag anpassar sig till de teknologiska förändringar som sker inom branschen gjordes en flerfallsstudie av kvalitativ karaktär. Enligt Bryman och Bell (2011) har studier utformade som flerfallsstudier blivit allt vanligare inom business management-ämnet. Valet föll på en flerfallsstudie eftersom det då går att jämföra flera olika fallföretag i syfte att hitta likheter och olikheter i deras strategiarbete (Bryman & Bell, 2011). Detta gör det möjligt att få en uppfattning om vilka synsätt, förväntningar, arbetssätt och processer som är unika respektive allmänna inom branschen vilket bidrar till teoretisk reflektion (Bryman & Bell, 2011).

3.1.3 Ansats. Studien har en deduktiv ansats då undersökningen baseras på ett förutbestämt teoretiskt ramverk. De teorier som ligger till utgångspunkt för studien är Teece teori om dynamiska kapabiliteter (2007) samt Schumpeters teori om kreativ förstörelse (1942) (se figur 1).

3.2 Urval

3.2.1 Bransch och fallföretag. Då försäkringsbranschen genomgår en digital transformation ansåg vi det vara en lämplig bransch att studera för att undersöka hur företag agerar för att anpassa sig efter teknologisk utveckling. Fallföretagen valdes med en önskan om variation i åtanke. Detta för att undersökningen ska spegla hela branschen och inte enbart ett mindre segment av den. De försäkringsbolag som ingår i studien skiljer sig därför åt vad gäller storlek, ålder, produktutbud och målgrupp. Vi valde att intervjua personer från Hedvig, Paydrive, Skandia, Trygg-Hansa och Dina Försäkringar (se tabell 1). Hedvig och Paydrive är nystartade bolag varav den förstnämnda erbjuder hemförsäkringar och den andra erbjuder bilförsäkringar. För båda dessa bolag utgör teknologi en viktig beståndsdel i deras affärsmodeller. De andra tre

bolagen, Trygg-Hansa, Skandia och Dina Försäkringar, kan beskrivas som mer traditionella och etablerade försäkringsbolag. Dessa bolag har funnits i mer än 150 år och innehar stora marknadsandelar. Trygg-Hansa och Dina Försäkringar verkar främst inom sakkadeförsäkringsbranschen medan Skandia tillhandahåller livförsäkringar.

Vidare bör det nämnas att en av författarna är anställd på Trygg-Hansa. Detta har dock inte påverkat datainsamlingen. Författaren har ingen relation till respondenterna på Trygg-Hansa sedan tidigare och det har därmed inte funnits något hinder att ställa samma frågor till dessa personer som till övriga respondenter.

Tabell 1. Fallföretag

Företag	Grundat	Antal anställda	Typ av försäkringar
Hedvig	2016	27	Hemförsäkring
Paydrive	2013	13	Bilförsäkring
Skandia	1855	2 500	Pensionsförsäkring, livförsäkring
Trygg-Hansa	1828	1 700	Hemförsäkring, bilförsäkring, sjuk- och olycksfallsförsäkring m.fl.
Dina Försäkringar	1768	400	Hemförsäkring, bilförsäkring, djurförsäkring, lantbruksförsäkring m.fl.

3.2.2 Respondenter. Val av respondenter gjordes efter en ambition att intervjua personer med en hög position inom företaget och med god insyn i bolagets strategiarbete. Vidare valdes personer som var insatta i bolagets teknologiska arbete. Som framgår av tabell 2 hade samtliga respondenter någon form av chefsroll i företaget. Då Hedvig och Paydrive endast har 27 respektive 13 anställda bedömde vi att endast en intervju per bolag var tillräckligt för att inhämta den information som behövdes. De andra bolagen har mer än 400 anställda och en betydligt större och mer komplex organisation. Av den anledningen gjordes intervjuer med två personer på dessa bolag.

Tabell 2. Respondenter

Respondent	Företag	Roll	Tid på företaget	Intervjudatum
Respondent 1	Hedvig	Chef för teknik, forskning och produktutveckling samt medgrundare	2 år	15 april 2019
Respondent 2	Paydrive	Operativ chef	1 år	30 april 2019
Respondent 3	Skandia	Chef för strategi och affärsutveckling	27 år	18 april 2019
Respondent 4	Skandia	Chef för försäljning online	5 år	7 maj 2019
Respondent 5	Trygg-Hansa	Chef för digital marknadsföring och användarupplevelse	11 år	26 april 2019
Respondent 6	Trygg-Hansa	Chef för automatisering	20 år	2 maj 2019
Respondent 7	Dina Försäkringar	Försäljningschef för konsument- och privatmarknaden i Mälardalsområdet och Skåne	5 år	3 maj 2019
Respondent 8	Dina Försäkringar	VD Göteborg	6 år	6 maj 2019

3.3 Datainsamling

För att samla in data gjordes intervjuer med åtta personer på fem olika försäkringsbolag. Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär vilket är en välanvänd metod vid genomförandet av en flerfallstudie (Bryman & Bell, 2011). Den semistrukturerade intervjuformen passade vår studie väl eftersom det är en flexibel intervjumetod som ger utrymme för respondenterna att i viss mån styra intervjun i en riktning de tycker är relevant och viktig (Bryman & Bell, 2011). Samtidigt finns det dock en tydlig struktur tack vare att en intervjuguide förbereds innan intervjun (Bryman & Bell, 2011). I denna studie användes samma intervjuguide för samtliga intervjuer men justerades något för att vara relevant beroende på om försäkringsbolaget i fråga var etablerat eller nystartat (se bilaga 1). Intervjuguiden bestod av tjugo respektive arton frågor som var uppdelade i fem kategorier. Den första kategorin benämndes "Grundläggande frågor" och innehöll frågor om konkurrens och förväntningar om branschens och det specifika företags framtida utveckling. Nästa kategori döptes till "Teknologi". Denna kategori innehöll frågor om företagens teknologiarbete och vilka teknologier de tror kommer få en avgörande roll framöver. Därefter följde frågor uppdelade i kategorierna "Sensing", "Seizing" och

“Transforming” för att få svar på frågor som är tätt sammankopplade med teorin om dynamiska kapabiliteter.

Datansamlingen inleddes med att ta kontakt med nyckelpersoner inom företagen via telefon, mail eller personlig kontakt. I vissa fall kontaktades den person vi önskade intervjua direkt. I andra fall blev vi rekommenderade av någon annan i företaget att kontakta en viss person. Intervjuguiden skickades till respondenterna via mail några dagar innan inbokad intervjutid. Detta för att de tillfrågade skulle få en chans att förbereda sig inför intervjun och på så sätt kunna ge mer genomtänkta svar på frågorna. Delgivandet av intervjuguiden i förväg kan även stärka studiens tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2011). Fem intervjuer gjordes via telefon och tre intervjuer gjordes via ett fysiskt möte. Anledningen till att vissa intervjuer gjordes via telefon var de geografiska avstånd som förekom samt tidsbrist hos vissa respondenter, vilket gjorde att de föredrog en telefonintervju framför ett fysiskt möte. Vi är medvetna om att det finns vissa nackdelar med telefonintervjuer i jämförelse med intervjuer som sker via ett personligt möte. Det finns till exempel en risk att intervjun blir kortare om den hålls via telefon eftersom det är lättare för en respondent att avsluta en intervju via telefon än ett fysiskt möte. En annan nackdel med telefonintervjuer är att det inte är möjligt att se respondentens kroppsspråk och ansiktsuttryck och därmed kan fysiska reaktioner på frågor inte beaktas (Bryman & Bell, 2011). Dessa nackdelar ansåg vi dock inte vara tillräckligt besvärande för att det skulle få oss att inte vilja genomföra intervjuerna.

Förutom frågorna i intervjuguiden ställdes även följdfrågor i syfte att klargöra respondentens svar och uppmuntra personen att utveckla det som han eller hon ansåg vara viktigt. Stor vikt lades vid att låta respondenten tala till punkt och tillåta tystnad för att ge respondenten tid att tänka (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna tog mellan 20 och 60 minuter var, beroende på hur mycket tid respondenten hade till förfogande. Av denna anledning finns det mer underlag om

vissa försäkringsbolag än andra. Eftersom det finns en ambition om att studien ska ge en heltäckande bild av försäkringsbranschen har vi dock arbetat aktivt med att inte låta underlag från ett bolag ta för mycket fokus.

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades vilket godkändes av respondenterna i förväg. Anledningen till att vi valde att spela in intervjuerna var för att kunna säkerställa att respondentens svar fångades på ett riktigt sätt (Bryman & Bell, 2011). Dessutom möjliggjorde det faktum att frågeställaren inte var upptagen med att ta anteckningar, fullt fokus på respondentens svar så att relevanta följdfrågor kunde ställas och eventuella motsägelser kunde ifrågasättas (Bryman & Bell, 2011).

3.4 Beskrivning av dataanalys

För att analysera det material som samlades in via intervjuerna användes kodning som metod. Vid kodning delas datan upp i olika komponenter som tilldelas varsitt namn (Bryman & Bell, 2011). Vi valde att dela upp svaren i fem kategorier i enlighet med resultatets uppbyggnad. Kategorierna namngavs "Förutsättningar på marknaden", "Teknologiska förändringar i omvärlden", "Sensing", "Seizing" och "Transforming" och de fick även varsin färg. Därefter färgkodades transkriberingarna för att på ett enkelt sätt koppla ihop svar med kategori. Vissa av respondenternas svar täckte flera kategorier och fick därför flera färger.

3.5 Reliabilitet och validitet

3.5.1 Reliabilitet. I en kvalitativ studie är det en utmaning att uppnå kriteriet extern reliabilitet eftersom det är omöjligt att "frysa" en viss social kontext så att det är möjligt att replikera studien (Bryman & Bell, 2011). För att trots detta uppnå extern reliabilitet i högsta möjliga mån präglas denna studie av transparens. Med hänsyn till respondenternas integritet och att vi anser det vara av knapp relevans, redovisas dock inte namnen på de intervjuade. Respondenternas roller i företagen och datum för intervju redovisas däremot och den intervjuguide som använts

finns att tillgå i form av en bilaga. Detta gör det åtminstone teoretiskt möjligt att ställa samma frågor till personer med liknande roller om det skulle önskas. Då de intervjuer som genomfördes var semistrukturerade finns det dock begränsningar i hur samstämmiga svaren skulle bli om man ställde samma frågor vid ett senare tillfälle. Studien präglas med andra ord av viss subjektivitet vilket bör tas i beaktande. Vi är medvetna om de begränsningar som detta medför och vill därför betona att studien baseras på de svar vi har fått från de individer som intervjuas. Vissa svar på frågorna påverkas därmed av individuella åsikter eller perspektiv.

För att erhålla en hög grad av intern reliabilitet har alla tre personer bakom studien varit involverade i samtliga intervjuer. I de fall där inte alla författare kunnat delta vid intervjutillfället har den eller de som inte varit med lyssnat på inspelningen av intervjun för att säkerställa att allas uppfattning om svaren överensstämmer.

3.5.2 Validitet. För att studien ska uppnå en tillfredsställande nivå av intern validitet har vi använt oss av respondentvalidering (Bryman & Bell, 2011). Genom att delge det resultat som studien uppnått till respondenterna har vi kunnat kontrollera att vi förstått respondenten rätt och gett honom eller henne möjlighet att korrigera eventuella missförstånd.

Då data till studien endast hämtades från fem försäkringsbolag finns det begränsningar vad gäller resultatets generaliserbarhet. För att ändå uppnå en så hög nivå av extern validitet som möjligt lades stor vikt vid att undersöka försäkringsbolag som skiljer sig från varandra. En viss bredd av urvalet gjordes genom att välja försäkringsbolag av varierande storlek, ålder och produktutbud.

4. RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel presenteras och analyseras det resultat som intervjuerna med respondenterna från de olika försäkringsbolagen gett upphov till. Kapitlet inleds med en presentation av de fem fallföretagen. I syfte att ge ett sammanhang till övriga avsnitt följer sedan en beskrivning av företagens syn på deras konkurrenssituation och deras upplevda överlevnadsförmåga. Resterande del av kapitlet följer den modell som studien baseras på (se figur 1). Således beskrivs de teknologiska förändringar som har skett eller förmodas ske inom försäkringsbranschen och följs sedan av en genomgång av företagens dynamiska kapabiliteter uppdelade i “sensing”, “seizing” och “transforming”.

I kommande avsnitt klassificeras företag med över 400 anställda som stora företag vilka är Skandia och Trygg-Hansa. Företag med under 400 anställda klassas som små- och medelstora företag där Hedvig och Paydrive anses vara små och Dina Försäkringar medelstort. De företag som benämns som etablerade är Skandia, Trygg-Hansa och Dina Försäkringar och de som benämns som de nya och nischade företagen är Hedvig och Paydrive.

4.1 Presentation av fallföretagen

4.1.1 Hedvig. Hedvig grundades år 2016 och lanserade sin försäkring i maj 2018. Det är ett app-baserat försäkringsbolag som erbjuder hemförsäkringar till svenska hyres- och bostadsrätter. De tar ut en fast avgift på tjugo procent av försäkringspremien för att driva tjänsten medan resten öronmärks till skadeersättningar. Eventuellt överskott doneras till SOS Barnbyar och Barncancerfonden. Idag jobbar 27 personer på Hedvig och företaget är baserat i Stockholm (Hedvig, u.å.).

4.1.2 Paydrive. Paydrive grundades år 2013 och lanserade sin försäkring år 2016. Bolaget erbjuder digitala bilförsäkringar där försäkringspremien baseras på kundernas bilkörning. Genom en liten dosa som placeras inne i kundens bil bevakas den individuella förarens exakta

körmängd och körmönster. Bolaget samarbetar med Telia Sense vilka tillhandahåller den så kallade "Bilboxen" och en app där kunden bland annat kan se sin "Körscore" och använda tjänsten "Hitta min bil". I dagsläget arbetar 13 personer på Paydrive. All skadereglering sköts av en extern part (Paydrive u.å.).

4.1.3 Skandia. Skandia grundades år 1855 och är en försäkrings- och bankkoncern bestående av moderbolaget Skandia ömsesidigt samt ett antal dotterbolag. Skandia är ett av Sveriges största livförsäkringsbolag och koncernen har idag 1,7 miljoner kunder. Skandias försäkringsverksamhet är fokuserad på livförsäkringsprodukter i form av kapitalförsäkringar och pensionsförsäkringar. Koncern har i dagsläget 2 500 anställda (Skandia, u.å.).

4.1.4 Trygg-Hansa. Försäkringsbolaget Trygg-Hansa har anor från 1828 och har idag cirka 1 700 medarbetare på 20 orter runt om i Sverige. Bolaget är Sveriges fjärde största skadeförsäkringsbolag och tillhandahåller bland annat fordonsförsäkringar, hemförsäkringar och olycksfallsförsäkringar (Svensk försäkring, 2018). I Sverige bedriver Trygg-Hansa försäkringsverksamhet under varumärkena Trygg-Hansa, Aktsam och Sveland (Trygg-Hansa, u.å.).

4.1.5 Dina Försäkringar. Dina Försäkringar bildades år 1768 men tog namnet Dina Försäkringar först år 2006. Dina Försäkringar är det gemensamma varumärket för 11 försäkringsbolag som tillsammans har 45 kontor runt om i Sverige. Bolaget är det sjätte största försäkringsbolaget inom sakförsäkringar och erbjuder försäkringar för hem, bil, djur, lantbruk och företag (Dina Försäkringar, u.å.).

4.2 Förutsättningar på marknaden

Som tidigare nämnts förändrar den teknologiska utvecklingen villkoren och förutsättningarna för aktörerna på en marknad. Konkurrenssituationen på marknaden och bolagens

konkurrensfördelar är faktorer som påverkas av den teknologiska utvecklingen och det gäller därför för bolagen att anpassa sig när nya teknologier ersätter gamla. Vid en jämförelse av hur de stora respektive små bolagen som undersökts i denna studie skapar teknologiska konkurrensfördelar, kan man urskilja att de större bolagen har bättre ekonomiska förutsättningar medan de mindre bolagen har en fördel i att de är snabbbrörliga. Företagen har följaktligen olika förutsättningar för att skapa konkurrensfördelar vilket påverkar deras konkurrenssituation i branschen och möjligheter till överlevnad.

4.2.1 Konkurrenssituationen i försäkringsbranschen. Studien visar att de stora försäkringsbolagen främst ser de andra stora bolagen som sina främsta konkurrenter då där finns större marknadsandelar att göra anspråk på. De små, nischade bolagen ser främst andra bolag inom samma nisch som sina konkurrenter. En förklaring till varför företag ofta ser andra företag av samma storlek som sina största konkurrenter kan därför vara att företag av samma storlek kan antas ha en liknande kostnadsposition och möjlighet till differentiering som det egna företaget.

Resultatet visar vidare att de mer etablerade företagen ser sitt varumärke, sin starka finansiella ställning och sin kundbas som sina främsta konkurrensfördelar och de känner sig därför inte särskilt hotade av de nystartade och innovativa bolagen. De menar att ett etablerat varumärke associeras med trygghet vilket lockar till sig kunder. En av respondenterna på Trygg-Hansa förklarar det på följande sätt:

Många pratar om Hedvig och de här nischbolagen och det, men med försäkringar säljer man trygghet. För mig gör man det i alla fall. Om du ska försäkra din bil som är några år gammal så kan du lägga in den på vilket bolag som helst ... Men när vi pratar om stora företag eller att du ska försäkra din kropp, hela din familj eller ett stort hus så tror jag alltid att de här fyra bolagen⁵ kommer vara där överst.

(Respondent 6)

⁵ De fyra bolagen avser Trygg-Hansa, If Skadeförsäkring, Länsförsäkringar och Folksam

De nya innovativa försäkringsbolagen menar att de har en fördel i form av att de är mer digitala vilket förenklar skaderegleringsprocessen och gör att de blir snabbare. Paydrive har även en digital försäkringsprodukt. För att utveckla denna har de ett teknologiskt samarbete med den större aktören Telia, vilket är fördelaktigt då de kan dra nytta av den kunskap och erfarenhet som finns i ett mer etablerat företag. Samarbetet skulle även kunna innebära att Paydrive har en stadigare position vid en eventuell förändring av marknaden.

Enligt Schumpeter (1942) kan företag anträffa problem när den marknadsstruktur de bygger sin strategi på ersätts av nya strukturer. Med tanke på att de nya och innovativa företagen har byggt sin strategi på den aktuella marknadsstrukturen, undviker de komplexa strategiska och teknologiska överväganden som de mer etablerade företagen måste ta ställning till. Detta ger dem ett försprång gentemot de äldre konkurrenterna.

4.2.2 Försäkringsbolagens upplevda överlevnadsförmåga. Generellt sett upplever de intervjuade försäkringsbolagen att de har en god förmåga att överleva på längre sikt. Flera av bolagen, både etablerade och nya, ser den generella kundlojaliteten i försäkringsbranschen som en betryggande faktor.

De mer etablerade företagen tenderar att se det som avgörande att utveckla de processer och aktiviteter som företaget redan besitter istället för att försöka gå in på nya marknader. De betonar även vikten av att bli mer innovativa och anpassa sig efter kundernas behov och förväntningar. Vidare anses förmågan att kunna ställa om verksamheten snabbt, hitta nya sätt att tjäna pengar på och inte bli omkörda av nya digitala aktörer som viktiga faktorer för att överleva den teknologiska utvecklingen.

De nyare bolagen ser en utmaning i att växa tillräckligt fort, bygga en stabil kundbas och lyckas hålla kostnaderna stabila samtidigt som de skalar upp intäkterna. De små- och medelstora

bolagen ser även en utmaning i att de har mer begränsade resurser jämfört med de större bolagen.

Både de mer etablerade företagen och de nyare företagen på marknaden betonar att en viktig faktor för att överleva är att lyckas locka rätt kompetens till företaget. De är även överens om att det är viktigt att hitta nya distributionskanaler.

Två bolag lyfter att de tror att det kommer ske mer samarbeten i framtiden och att försäkringar kommer upphandlas tillsammans med andra tjänster. En av respondenterna på Trygg-Hansa menar att försäkringar kommer tillhöra digitala ekosystem där tjänster från olika aktörer är samlade. Respondenten på Hedvig menar att man i framtiden kommer kunna sköta alla sina finanser på samma ställe och att försäkringar därför kommer upphandlas tillsammans med exempelvis bolån.

4.3 Teknologiska förändringar i omvärlden

Nya innovativa lösningar och teknologier ligger, enligt Schumpeter (1942), till grund för kreativ förstörelse vilken skapar nya förutsättningar för konkurrens på marknaden. I dagsläget sker det stora förändringar i försäkringsbranschen till följd av den teknologiska utvecklingen vilket påverkar försäkringsbolagens möjligheter att överleva. Resultatet av denna studie visar att de primära teknologierna som påverkar och förmodas få en ännu större påverkan på försäkringsbranschen i framtiden är digital kommunikation och distribution, big data och Internet of Things (IoT).

4.3.1 Digital kommunikation och distribution. Samtliga intervjuade bolag uppger att digitaliseringen har transformerat försäkringsbranschen de senaste åren och att digitala lösningar i olika former kommer fortsätta att få en alltmer avgörande roll i framtiden. Flera respondenter berättar att det har skett ett skifte under senare tid och att man märker att kunder

numera efterfrågar digital rådgivning och distribution i allt större utsträckning. Flera av försäkringsbolagen har därför satsat på att implementera digitala lösningar som gör att kunder kan teckna försäkringar via nätet, få svar på frågor genom chattrobotar och anmäla och följa upp skador via sina “Mina sidor” på företagens webbplatser.

De etablerade företagen gör nu stora investeringar inom digitaliseringsområdet för att kunna möta kundernas förväntningar. En av respondenterna på Trygg-Hansa säger:

Du förväntar dig att det ska funka lika bra som på Spotify eller vilken digital tjänst som helst som ligger top notch.

(Respondent 5)

Det är dock inte bara kundernas efterfrågan som gör att man ställer om verksamheten åt det mer digitala hållet. Eftersom det finns kostnadsbesparingar associerade med digitalisering arbetar bolagen också aktivt med att få kunderna att bli mer digitala. Ett exempel på detta är att Trygg-Hansa uppmuntrar kunder att bli “pappersfria” vilket innebär att man lägger upp brev på kundens “Mina sidor” istället för att skicka brev via posten.

De nya bolagen ligger i framkant vad gäller digitalisering och både Hedvig och Paydrive har sedan start marknadsfört sig som digitala bolag. Hedvigs skadereglering är helt digitaliserad medan Paydrive har en digital försäkringsprodukt.

Det finns dock även de som menar att det är viktigt att inte gå för långt och digitalisera hela verksamheten. På Dina Försäkringar är man mån om de kunder som inte är så långt framme i digitaliseringen och betonar att de kommer vilja ha kvar möjligheten för kunderna att besöka ett lokalt kontor även i framtiden.

4.3.2 Big data. Betydelsen av att utnyttja och analysera stora mängder data är ett ämne som uppkom i nästan alla intervjuer som ligger till grund för denna studie. Flera respondenter

uttrycker att “data är det nya guldet” och menar att allt mer fokus kommer ligga på att få tag på användbar data framöver. Det finns två primära användningsområden för datan enligt denna studie. För det första kan data användas för att skapa individanpassade erbjudanden till kunderna. Genom att analysera data går det upptäcka generella trender i kundbehov samt se vad enskilda kunder kan tänkas vara intresserade av. Respondenten från Paydrive säger att de samlar in data via kundernas bilboxar och tror att de i framtiden kommer kunna erbjuda lämpliga tilläggförsäkringar till kunder tack vare datan. Som exempel nämner hon att kunder som kör mycket på landsbygden kan erbjudas att köpa till självriskreducering vid djurkollision.

Det andra användningsområdet för data handlar om artificiell intelligens och automatisering. Skandia och Trygg-Hansa uppger att de arbetar med maskininlärning för att få snabbare processer. Ju mer data de får in desto bättre blir robotarna på att fatta rätt beslut och på att lära sig nya saker. På Trygg-Hansa har man exempelvis tagit fram en robot som håller på att lära sig att bearbeta kalkyler från bilverkstäder och skicka egna skadesvar. För att få tag på värdefull data tror en av respondenterna att försäkringsbolag kommer att skapa samarbeten med globala aktörer som Google och Amazon.

4.3.3 Internet of Things. Flera av försäkringsbolagen menar att IoT är en annan teknologi som allt mer kommer att förändra förutsättningarna inom försäkringsbranschen. Flera respondenter menar att behovet av försäkringar kommer att förändras när IoT får en mer framstående roll i människors vardagliga liv och att man därför måste komma på nya sätt att få in premiepengar på. Som exempel på områden där IoT kan påverka försäkringsprodukterna nämns bland annat smarta hem och självkörande bilar. En av respondenterna på Trygg-Hansa förklarar det på följande sätt:

Om självkörande bilar kommer om tjugo år och vi krockar mindre – varför ska du då ha en helförsäkring...? Det kommer att försvinna premiepengar. Man måste komma på andra sätt för att få in premier och vad man ska försäkra för någonting för att överleva. Det är likadant med smarta hem som poppar upp överallt nu. Om rören börjar stänga av sig själv kommer det bli mindre vattenskador och då kommer folk inte vilja betala för försäkring.

(Respondent 6)

4.4 Sensing

I en dynamisk miljö är förmågan att upptäcka och tolka nya möjligheter och hot avgörande för ett företags överlevnad. Resultatet visar att försäkringsbolagen lägger olika stor vikt vid att undersöka marknader, konkurrenter och kunder och att de även har olika metoder för att göra detta. De äldre bolagen lägger stora resurser på omvärldsbevakning medan de nya företagen inte lägger lika mycket fokus på att blicka utåt.

4.4.1 Undersökning av marknaden. Samtliga bolag som ingår i denna studie anser att de har en god eller medelgod förmåga att upptäcka förändringar på marknaden. De nyare bolagen är generellt sett mer självsäkra på denna punkt än vad de äldre bolagen är. De äldre bolagen lägger dock betydligt mycket mer tid och finansiellt kapital på att undersöka marknaden.

De etablerade försäkringsbolagen uppger att de gör strukturerade omvärldsanalyser och samarbetar med andra aktörer för att samla in information om marknadsmässiga förändringar. Dina Försäkringar och Skandia har dessutom speciella avdelningar eller roller vars uppgift är att undersöka marknaden. En respondent från Skandia berättar exempelvis följande:

Skandia är så pass stort att det finns speciella enheter som har marknadsbevakning och kundbevakning som sin huvudsakliga uppgift...

(Respondent 3)

De etablerade bolagen tenderar även att vara fokuserade på hård fakta och ren statistik om marknaden. Detta kan vara fördelaktigt ur ett "sensing"-perspektiv då det ger en helhetsbild av marknaden. Däremot kan de etablerade bolagen eventuellt begränsas av att främst förlita sig på traditionella undersökningsstrategier eftersom de då kan gå miste om unika möjligheter.

De yngre bolagen utför mer ostrukturerade och sporadiska marknadsundersökningar. Respondenten på Hedvig berättar att de läser bloggar och deltar på olika event där de pratar med andra teknologiska aktörer. Paydrive menar att de får en uppfattning om omgivningen och hur bolaget förhåller sig till konkurrenterna genom att föra en dialog med bilhallar och jämförelsesajter. Anledningen till att de yngre bolagen lägger mindre fokus på att undersöka marknaden kan bero på att de har mindre resurser till förfogande eller att de är så pass nystartade att de anser att de inte behöver leta efter nya möjligheter i någon större utsträckning ännu. Troligtvis beror det på en kombination av dessa två faktorer.

De yngre och mindre företagen har dock en fördel i att de har en mindre storlek eftersom det innebär att information om marknadsmässiga förändringar kan flöda på ett bättre sätt genom hela organisationen. Teece (2007) menar att det finns risk för att information försvinner på vägen när den färdas upp och ner i en hierarkisk organisation och därför är det troligt att bolag som Skandia och Trygg-Hansa är sämre på att sprida och ta till vara på information jämfört med bolag som Paydrive, Hedvig och Dina försäkringar.

Teece (2007) menar vidare att det är viktigt att inte endast fokusera på den lokala marknaden utan att företag som verkar i en dynamisk miljö även bör undersöka perifera marknader. Bland de studerade bolagen nämnde mer än hälften att de håller koll på vad som sker på utländska försäkringsmarknader. Dessa var Hedvig, Paydrive och Trygg-Hansa. Detta kan kopplas till bolagens ambition att ligga i framkant vad gäller teknologi. Paydrive och Hedvig har affärsmodeller som bygger på teknologi och Trygg-Hansa har som ambition att bli det digitalt ledande försäkringsbolaget. Skandia och Dina Försäkringar är inte lika fokuserade på att anamma nya teknologier vilket kan vara en förklaring till att de nöjer sig med att främst kolla på de lokala marknaderna.

Gemensamt för majoriteten av studiens försäkringsbolag är att de anser att samarbeten med andra aktörer är viktigt för att finna nya affärsmöjligheter och stärka sig gentemot sina konkurrenter. Framförallt används samarbeten för att hitta nya sätt att distribuera sina försäkringar på. En av respondenterna som arbetar på Trygg-Hansa säger:

Vi har ju partnerships. Vi har ett team som jobbar med att distribuera våra produkter via partners. Där dyker det upp nya affärsmöjligheter i deras arbete och då företrädesvis på sätt hur vi kan distribuera våra försäkringar...

(Respondent 5)

4.4.2 Identifiering av kundbeteende och kundbehov. Studien visar att försäkringsbolagen generellt tenderar att värdera kunskap kring kundbeteende och kundbehov högt, vilket enligt Teece (2007) är ett avgörande område att ta hänsyn till då nya kundbehov tenderar att skaka om marknaden. Samtliga försäkringsbolag arbetar på ett eller annat sätt med att kartlägga kundernas beteende och behov samt lyssna på feedback från kunder. Sättet man gör detta på varierar dock. De mindre och medelstora bolagen tycks interagera med kunder på ett mer personligt plan. Paydrive lägger stor vikt vid att ta till vara på deras kunders feedback och har ett system för att dokumentera de synpunkter som kundtjänst får ta del av. Dina Försäkringar och Hedvig menar att de har en personlig kontakt med kunder där man samlar in åsikter kring potentiella förbättringsområden. Respondenten från Hedvig förklarar:

Vi inbjuder till sådana här testsessioner en gång i månaden där vi bjuder in kunder och potentiella kunder... Då bjuder vi dem på pizza och visar dem olika prototyper så får de reagera på dem. Hur själva gränssnittet ser ut, och olika features som vi planerar att bygga och så vidare.

(Respondent 1)

De större bolagen har digitala system för att följa kunders nätbeteende. Trygg-Hansa och Skandia belyser exempelvis att de använder sig av digital kartläggning av kundernas beteende och analyserar sedan denna data för att kunna kartlägga kundernas behov. En av respondenterna från Trygg-Hansa påpekar:

Om vi ser det ur ett digitalt perspektiv så tittar vi på de digitala kundresorna och hur de olika konverteringsgraderna⁶ ser ut. Blir det förändringar, så kollar vi på som vad det är som skapat förändringen...

(Respondent 5)

Trygg-Hansa köper även in kundundersökningar från externa företag där de får ytterligare information om hur branschen rör sig och om vilka förändringar som kan tänkas ske framöver.

Skillnaden i bolagens metoder för hur man identifierar kundbeteende och kundbehov kan bero på att de större bolagen har en större kundbas och därmed har möjlighet att samla stora mängder data om kundbeteende, medan de mindre bolagen som har färre kunder istället har en mer personlig feedback-interaktion. Återigen kan de mindre bolagens begränsade ekonomiska resurser vara en bidragande faktor till att de i huvudsak utför kvalitativa undersökningar.

4.4.3 Organisatoriska processer. Ett företags förmåga att upptäcka nya möjligheter beror enligt Teece (2007) delvis på vilka förmågor och kunskaper individerna som tillhör organisationen har, men framför allt på hur företag tar sig an avsökande, tolkande och kreativa processer. Samtliga försäkringsbolag i fråga anser att de i stor utsträckning tar till vara på förslag och initiativ inom företaget. I de mindre försäkringsbolagen tenderar processer kopplade till nya förslag och idéer att ske på ett mer personligt och icke-byråkratiskt plan där man ständigt uppmanar de anställda att komma med nya idéer och förslag.

Paydrive menar att det pågår ständiga samtal inom organisationen om hur man kan effektivisera arbetet, och att nya förslag tas in från alla håll för att sedan övervägas av beslutsgrupper och ledning. Hedvig belyser vikten av de anställdas kunskap för att hitta nya teknologiska lösningar och menar att de arbetar i team för att ta tillvara på och genomföra idéer. Respondenten från Hedvig belyser följande:

⁶ Konverteringsgrad är ett mått på andelen besökare på en webbplats som genomför en viss handling (Wikinggruppen, u.å.)

Vi har en process i varje team för att ta tillvara på bra idéer som vi diskuterar och försöker genomföra och sen har vi hack days⁷. Vi uppmanar folk att komma med nya idéer hela tiden.

(Respondent 1)

Dina Försäkringar, Trygg-Hansa och Skandia menar att man löpande tar till vara på förslag inom respektive bolag som sedan tas vidare till beslutsfattare där de bearbetas. Respondent 3 på Skandia säger att “nya idéer tas emot med öppna armar” men betonar även att Skandias storlek och trögrörlighet gör att man ibland misslyckas med att gå vidare med idéerna.

4.5 Seizing

Enligt Teece (2007) tar företag till vara på nya möjligheter genom att skapa nya produkter, tjänster eller processer, vilket ofta kräver investeringar i utvecklings- och kommersialiseringsaktiviteter. Av studien framgår det att de mindre- och medelstora bolagen har en större tilltro till sin anpassningsförmåga medan de större bolagen menar att de behöver bli mer agila.

4.5.1 Anpassning av verksamheten efter nya möjligheter. Det framgår av intervjuerna att de mindre och medelstora försäkringsbolagen anser sig ha en mycket god förmåga att anpassa sig till förändringar på marknaden, vilket till stor del kan bero på att deras mindre storlek tillåter snabba besluts- och anpassningsprocesser. De större bolagen tenderar att vara mer trögrörliga än de mindre vilket innebär att det tar längre tid att göra verklighet av de möjligheter som upptäcks genom “sensing”-aktiviteter. De anser att deras förmåga att anpassa sig till förändringar har förbättringspotential och att de måste bli snabbare och mer agila. På frågan om hur respondenten ser på bolagets förmåga att anpassa sig svarar en av respondenterna på Skandia följande:

⁷ Med hack days menar respondenten dagar då anställda får arbeta fritt med och att utveckla idéer och sedan presentera dem för andra på bolaget.

Det behöver vi bli bättre på. Den snabba teknologiska utvecklingen har varit en stor omställning för oss.

(Respondent 3)

Vidare påpekar en av respondenterna på Dina Försäkringar att de inte vill utvecklas för snabbt då en del kunder fortfarande efterfrågar personlig kontakt och icke-digitala tjänster. Etablerade företag innehar ofta stigberoende rutiner, tillgångar och strategier och det finns därför en motvilja att ta sig an ny kompetensförstörande innovation, varför många äldre företag är riskaverta. Detta kan vara en annan bidragande faktor till Dina Försäkringars motstånd till att utvecklas för snabbt.

4.5.2 Utnyttjande av teknologisk kunskap. En del av anpassningsprocessen är enligt Teece (2007) att utnyttja lämpliga teknologier. Det framgår att de mindre och nyare bolagen har stor tillit till sin förmåga att anpassa ny teknologisk kunskap till processer och produktutveckling. Deras mindre storlek och det faktum att de är nystartade innebär troligtvis att de dels är snabbare på att genomföra förändringar för att ta till vara på nya möjligheter, och dels att de är mer flexibla, vilket Teece (2007) menar är viktigt vid "seizing".

Paydrive bedömer sin förmåga att omvandla ny teknologisk kunskap till processer och produktutveckling som mycket god, och menar att deras samarbete med Telia är en stor fördel när det gäller implementering av teknologisk kunskap. Detta eftersom samarbetet innebär att man håller sig uppdaterad kring nya teknologiska lösningar. Även Hedvig och Dina Försäkringar bedömer sin förmåga som god och menar att de är bra på att nyttja teknologi i verksamheten och få in nya fungerande processer. Hedvig betonar att deras humankapital är en viktig faktor när det kommer till att omvandla teknologisk kunskap till processer och produktutveckling.

De etablerade bolagen har skilda uppfattningar om sin förmåga att utnyttja teknologisk kunskap och det är därför svårt att göra en koppling mellan bolagens ålder och hur de bedömer sin

förmåga att implementera teknologiska lösningar. Däremot antyder de stora bolagen, att det är tidsmässigt krävande att omvandla teknologisk kunskap till processer och utveckling vilket kan kopplas till att större bolag ofta är mer trögrikliga. Skandia anser att förmågan att implementera lösningar efter att man upptäckt förändringar har utvecklingspotential. Även respondenterna på Trygg-Hansa menar att införandet av nya teknologiska processer och produktutveckling kan uppfattas som långsam. En av respondenterna lägger dock till att förmågan är god i förhållande till deras storlek och historia. Detta kan delvis förklaras av att Trygg-Hansa har flera samarbeten med olika insuretechbolag.

4.5.3 Beslutsprocessen. Som nämnts i teoriavsnittet, innehåller beslutsprocessen i hierarkiska organisationer ofta många byråkratiska inslag vilket har en negativ inverkan på innovationsandan i företaget. När högt uppsatta personer ska hantera beslutsrelaterade frågor kan beslutsprocessen ta lång tid, vilket enligt Teece (2007) hämmar innovationen och ofta leder till att organisationen stannar i utvecklingen. Gemensamt för de etablerade försäkringsbolagen är att mindre beslut kan fattas relativt snabbt inom teamen då det finns mandat för detta, men att större beslut kräver godkännande från ledningen. För att få kapital och för att ett förslag ska realiseras krävs det att ordentliga underlag presenteras för ledningen och att förslaget sedan prioriteras. Det finns alltså utarbetade och strukturerade beslutsprocesser att ta sig igenom innan beslutet fattas vilket enligt teorin tenderar att leda till att status quo bibehålls. Det vore en överdrift att säga att de etablerade företagen i denna studie inte utvecklas alls men det kan konstateras att utvecklingen i de etablerade företagen går betydligt långsammare än i de yngre företagen.

De mindre och yngre försäkringsbolagen tenderar att ha en mer icke-byråkratisk beslutsprocess, vilket innebär att steget från idé till handling är kortare. Respondenten på Hedvig lyfter fram att de har kontinuerliga möten:

Varje teamledare träffar de andra teamledarna en gång i veckan och så synkar vi vad vi ska bygga. Sen sitter man i teamet och där har vi möten varje dag där man kan revidera planer och ta beslut.

(Respondent 1)

Att beslutsfattandet är en ständigt pågående process och att alla anställda dagligen är involverade innebär troligtvis att beslut kan fattas snabbt vilket är viktigt när man verkar i en dynamisk miljö. Paydrive påpekar att alla anställda arbetar på ett och samma kontor, vilket skapar en miljö där det är möjligt att kommunicera på ett direkt och personligt sätt.

Respondenten från Paydrive lyfter fram:

Eftersom vi är så pass få på kontoret så går det ju snabbt. Ändrar vi något så kan man springa runt och säga till alla att "vi funderar på att göra så här" och vi involveras också av VD:n väldigt mycket i tankegångar kring vad som ska hända på företaget.

(Respondent 2)

4.6 Transforming

"Transforming" handlar, som tidigare nämnts, om ett företags förmåga att rekombinera och rekonfigurera sin organisationsstruktur och sina resurser i takt med att verksamheten växer och de marknadsmässiga och teknologiska förutsättningarna förändras. Denna studie visar att de nystartade försäkringsbolagen har en fördel vad gäller både struktur och innehav av tillgångar ur ett "transforming-perspektiv".

4.6.1 Organisationsstruktur. Teece (2007) förespråkar en decentraliserad organisationsstruktur för att företag som verkar på en dynamisk marknad ska kunna fatta snabbare beslut. Resultatet visar att de små försäkringsbolagen har en en plattare organisationsstruktur och därmed är mer decentraliserade än vad de större och mer etablerade företagen är. Detta är föga förvånande då en liten organisation inte behöver lika många beslutsnivåer eftersom ledningen kan ha kontroll över företaget ändå. Dessutom har Hedvig och Paydrive till skillnad från de andra studerade bolagen endast varit verksamma under några få år. Detta gör att företagen inte har hunnit utveckla hierarkier, regler och rutiner i samma utsträckning som de andra bolagen vilket skapar

möjlighet för ett mer självständigt beslutsutrymme för medarbetarna. Respondenten på Hedvig beskriver ansvarsfördelningen på företaget på följande sätt:

Vi har ett antal olika avdelningar där det finns det en tydlig person som har yttersta ansvaret för att de KPI:er⁸ som den delen har blir uppfyllda och sen så är det då tillsammans med hela teamet som man bestämmer vad man ska bygga och utveckla för att uppnå de målen.

(Respondent 1)

Trots att det finns en person som är ytterst ansvarig för teamets arbete tyder beskrivningen ovan på att det finns stor möjlighet för alla medarbetare inom teamen att vara med och ta beslut vilket gör att Hedvig uppfattas som en decentraliserad organisation. Som kontrast till Hedvigs organisationsstruktur beskriver en av respondenterna som arbetar på Skandia bolagets organisationsstruktur på detta vis:

Idag har vi en komplex utvecklingsorganisation, vilket innebär för långa utvecklingsprocesser och för mycket byråkrati. Vi måste, och det pågår också nu, hitta en modell där utvecklingen är mer flexibel utan av vi för den sakens skull ger avkall på stringensen i processen.

(Respondent 3)

Komplexiteten, byråkratin och de långa utvecklingsprocesserna tyder på att Skandia präglas av en hierarkisk struktur. Detta gör att ledningen troligtvis befinner sig långt från kunderna och marknaden vilket är förknippat med en sämre förmåga att anpassa sig till förändringar. Även respondenterna på Trygg-Hansa beskriver organisationsstrukturen som hierarkisk. Det verkar dock finnas en medvetenhet hos både Skandia och Trygg-Hansa om att den nuvarande organisationsstrukturen ur vissa aspekter för med sig nackdelar och respondenter från bolagen påpekar att den behöver ändras för att företagen ska överleva på längre sikt. Respondent 6 som arbetar på Trygg-Hansa säger: "Det kommer inte funka i framtiden, det är jag helt övertygad om" när han berättar om Trygg-Hansas organisationsstruktur. Vad gäller Dina Försäkringar verkar de befinna sig mitt emellan de nystartade och de stora bolagen gällande grad av centralisering. Respondenterna beskriver organisationsstrukturen som något hierarkisk men samtidigt betonar respondent 8 att Dina Försäkringar är "lite mindre och därför ganska

⁸KPI står för Key Performance Indicator och översätts till nyckeltal på svenska.

snabbfotade”. Vidare uppger samtliga etablerade företag att de historiskt sett har ändrat sin organisationsstruktur många gånger. Genom åren har man bland annat flyttat avdelningar, skapat nya avdelningar och konsoliderat mindre enheter. Detta tyder på att förändringar i organisationsstrukturen även kommer att ske i framtiden och med stor sannolikhet kommer man då försöka uppnå en mindre byråkratisk och mer decentraliserad struktur.

4.6.2 Rekombinering och anpassning av resurser. Teece (2007) menar att ett företag kontinuerligt måste se till att deras produktbudanden, system, rutiner och strukturer komplementerar varandra för att det ska kunna bibehålla en hög lönsamhet under en längre tid. På grund av den omfattande digitaliseringen i försäkringsbranschen bär de äldre bolagen på ett arv i form av gamla IT-system och försäkringsprodukter som inte är anpassade efter en automatiserad och digital skaderegleringsprocess. Detta gör att det krävs mycket resurser i anspråk, både i form av tid och pengar, för att de äldre bolagen ska ha en chans att komma upp på samma teknologiska nivå som de nyare bolagen. En av de intervjuade på Trygg-Hansa säger:

Vi har gamla tunga system. Det är ju inte bara att kasta ut det och ta in något nytt utan det är ju ett jättejobb.

(Respondent 5)

Man är dock medveten om att ett byte eller en omfattande uppdatering av de befintliga systemen är något som måste göras för att bolaget ska vara konkurrenskraftigt på längre sikt. Den andre respondenten på Trygg-Hansa (respondent 6) uppger att det är avgörande att “ta fram mer generiska lösningar som är lätta att ställa om” för att inte bli omkörda av konkurrenterna. Liknande tankegångar finns på Skandia och respondenterna på bolaget uttrycker tydligt att Skandias teknologiska arv är ett problem. En av respondenterna från Skandia säger:

Jag tror att den största utmaningen nu är att kunna matcha den teknologiska utvecklingen på den svenska marknaden.

(Respondent 3)

Samtidigt som de större och äldre bolagen upplever sitt teknologiska arv som en av deras tyngsta bördor ser Hedvig sitt teknologiska system som en av deras största styrkor gentemot

konkurrenterna. Respondenten på Hedvig menar att de tack vare sitt molnbaserade och flexibla system är väldigt anpassningsbara och därför snabbt kan ta vara på nya möjligheter.

Det är dock inte enbart de gamla IT-systemen som gör att de etablerade företagen har svårt att anpassa sig till de nya förutsättningarna. Även försäkringsprodukterna innebär vissa problem eftersom de inte är utformade för att passa in i en digital och automatiserad skaderegleringsprocess. En av respondenterna på Trygg-Hansa säger:

Det är ganska problematiskt med legacybolag som Trygg-Hansa. Vi har liksom skapat produkter och allting för att det ska sitta en människa i andra änden... De här insurtechbolagen som kommer upp nu, till exempel Hedvig och Lemonade⁹, har rena processer. De skriver ett villkor och tar fram en specifik produkt för att den ska passa i automationen. Men vi har inte gjort det så sen när man ska automatisera det blir det väldigt, väldigt bökit.

(Respondent 5)

Skaderegleringsprocesserna hos de äldre försäkringsbolagen är alltså ofta komplicerade och kräver mycket information från kunden vilket gör att de blir svåra att automatisera. Då Paydrive och Hedvig inte har en längre historik att förhålla sig till så slipper de undan denna typ av enorma omställningar vilket ger dem ett försprång gentemot de äldre bolagen. Det går att påstå att denna skillnad mellan de äldre och de nya bolagen är en av de största skillnaderna ur ett konkurrensperspektiv.

Slutligen har de äldre företagen stora kundtjänst- och skaderegleringsavdelningar som blir mer irrelevanta ju mer digitala och automatiserade försäkringarna blir. När en chattrobot kan svara på kundernas frågor behövs inte mänskliga medarbetare på samma vis. Detta gör att de etablerade företagen sitter på stora tillgångar i form av humankapital och lokaler som troligtvis inte kommer behövas i samma utsträckning inom en snar framtid. Att ställa om verksamheten efter detta är alltså något som de äldre bolagen bör vara beredda på för att de ska prestera bra ur ett "transforming"-perspektiv.

⁹ Lemonade är ett amerikanskt insurtechbolag som grundades 2015 och som säljer hemförsäkringar.

5. SLUTSATSER

De primära teknologierna som påverkar och förmodas få en ännu större påverkan på försäkringsbranschen i framtiden är enligt denna studie digital kommunikation och distribution, big data, maskininlärning och Internet of Things.

De studerade bolagen arbetar i olika stor utsträckning med att upptäcka nya möjligheter och använder sig av olika metoder för att göra detta. Vidare finns det en stor variation i förmågan att anpassa sig till de nya förutsättningar som följer av den teknologiska utvecklingen. De etablerade bolagen lägger mycket resurser på att utföra och köpa in stora marknads- och kundundersökningar. De yngre bolagen ägnar sig åt mindre strukturerade omvärldsanalyser och sätter ett stort värde i att kommunicera med kunderna på ett personligt plan i syfte att identifiera nya möjligheter och förbättringsområden. Generellt sett blickar de nyare bolagen mer inåt och är mindre intresserade av konkurrenternas aktiviteter i jämförelse med de äldre bolagen.

De små och yngre bolagen är snabbare på att anpassa sig efter förändringar i omvärlden medan de större bolagen tenderar att vara mer trögrörliga. De mindre bolagen har även stor tillit till sin förmåga att anpassa ny teknologisk kunskap till processer och produktutveckling medan de stora bolagen anser att detta är tidsmässigt krävande. De etablerade försäkringsbolagen är mer byråkratiska än de yngre vilket skapar långsamma beslutsprocesser.

De yngre försäkringsbolagen har en plattare och mer decentraliserad organisationsstruktur vilket ger dem en bättre anpassningsförmåga i jämförelse med de etablerade bolagen som istället har en mer hierarkisk organisationsstruktur. Vidare är de etablerade bolagen stigberoende och har föråldrade IT-system, försäkringsprodukter och resurser.

6. DISKUSSION

De svenska försäkringsbolagen som ingår i denna studie beskriver den nuvarande teknologiska transformationen av branschen i ordalag som påminner om den process som Schumpeter (1942) benämner kreativ förstörelse. De äldre bolagen uppger att det är en stor omställning att anpassa sig efter rådande förutsättningar och att det är en utmaning att göra det tillräckligt snabbt. Samtidigt verkar de etablerade försäkringsbolagen inte särskilt oroade för de nya innovativa bolagen som har börjat dyka upp på marknaden. Detta är inte förenligt med teorin om kreativ förstörelse som menar att nya teknologiska innovationer har en tendens att sätta den rådande konkurrensordningen ur spel. En förklaring till detta kan vara att det finns vissa faktorer som är mer viktiga i försäkringsbranschen än vad de är i många andra branscher. En av dessa faktorer är betydelsen av att inge förtroende hos kunderna. Eftersom människor försäkrar sina hus, bilar och liv i försäkringsbolagen anser många att trygghet är en av de viktigaste parametrarna vid val av bolag. Försäkringsbolag som har funnits i mer än hundra år och har ett etablerat varumärke har därför en stor fördel på marknaden. Den andra faktorn som präglar försäkringsbranschen är att den är mycket kapitalintensiv. Detta innebär att det finns höga inträdesbarriärer för nya aktörer som vill slå sig in på marknaden. Dessa faktorer kan tillsammans förklara varför de etablerade försäkringsbolagen inte är särskilt oroade över nya aktörer. Samtidigt kan det konstateras att de nya bolagen inte heller ser de etablerade bolagen som stora hot. Det finns en uppfattning hos de nya bolagen att de äldre ligger så pass långt efter i den teknologiska utvecklingen att de inte behöver oroa sig för dessa aktörer.

Applicerandet av teorin om dynamiska kapabiliteter på försäkringsbranschen visade att de äldre bolagen lägger mer resurser på ”sensing” men är sämre på ”seizing” och ”transforming” jämfört med de nyare bolagen. De äldre bolagen är med andra ord relativt bra på att upptäcka nya möjligheter men på grund av deras hierarkiska organisationsstrukturer, byråkratiska beslutsprocesser och deras tendens att fastna i gamla hjulspår misslyckas de ofta med att ta till

vara på möjligheterna. De yngre bolagen lägger ur ett jämförandeperspektiv inte särskilt mycket tid och kapital på att undersöka marknaden och konkurrenternas aktiviteter för att hitta nya möjligheter. Detta beror troligtvis på att deras affärsmodeller och affärsidéer fortfarande är så pass nutida att de inte ser att de behöver gå vidare med nya idéer ännu. Det är dock viktigt att de yngre bolagen lägger mer fokus på ”sensing” i takt med att de blir äldre om de vill överleva på längre sikt.

De resultat som denna studie har genererat går troligtvis att i viss mån överföra på andra branscher. Som tidigare nämnts har försäkringsbranschen historiskt sett haft en låg utvecklingstakt och av den anledningen finns det många branscher som ligger mycket längre fram i den teknologiska utvecklingen. Detta utgör emellertid inget hinder för att man ska kunna överföra resultatet om bolagens användande av dynamiska kapabiliteter på andra branscher. De metoder som försäkringsbolagen använder för att upptäcka nya möjligheter och anpassa sig efter dessa är förmodligen applicerbara även på andra branscher. Det är även troligt att de skillnader som funnits mellan nyare respektive äldre bolag samt mindre respektive större bolag i viss mån även förekommer inom andra branscher.

6.1 Förslag till vidare forskning

För att ytterligare undersöka hur företag agerar för att överleva den teknologiska utvecklingen, kan det vara intressant att studera en bransch där företag har kommit längre i utvecklingen. Det kan således vara fördelaktigt att applicera studien på bankbranschen som har egenskaper som många gånger liknar försäkringsbranschens, men som på senare år har kommit längre i den teknologiska utvecklingen. Därmed skulle det på ett tydligare sätt framgå hur teknologin har påverkat företag, samt addera ytterligare insikter till det resultat som vår studie funnit kring försäkringsbranschen. Vidare skulle det vara intressant att undersöka bankers förmåga till “sensing”, “seizing” och “transforming”.

Den teknologiska utvecklingen och dess påverkan på konkurrenssituationen är ett mycket aktuellt ämne som kräver fortsatt forskning. Vidare är dynamiska kapabiliteter ett ständigt aktuellt område inom Strategic Management, inte minst i relation till den digitala utvecklingen, varför det är viktigt att bedriva fortsatt forskning även kring detta ämne.

KÄLLFÖRTECKNING

Arend, R. J. & Bromiley, P. (2009) *Strategic Organization*, vol. 7, no 1, s. 75-90. Tillgänglig online: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476127008100132> [Hämtad 2019-04-15].

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, vol. 17 s. 99-120. Tillgänglig online: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639101700108> [Hämtad 2019-04-11]

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Tredje upplagan. New York: Oxford University Press.

Cabellero, J. R. & Hammour, L. M. (1996). On the timing and efficiency of creative destruction. *Quarterly journal of economics*. Vol 111, no 3, s. 805-852. Tillgänglig online: [http://billmckelvey.org/documents/chapters/1997%20Mosakowski,%20McKelvey\(97\)-Predicting%20Rent%20Generation%20in%20Competence-based%20Competition.pdf](http://billmckelvey.org/documents/chapters/1997%20Mosakowski,%20McKelvey(97)-Predicting%20Rent%20Generation%20in%20Competence-based%20Competition.pdf) [Hämtad 2019-04-22]

Capgemini & Efma (2018). *World InsurTech Report 2018* [pdf]. Tillgänglig online: <https://www.capgemini.com/service/world-insurance-report-2018/> [Hämtad 2019-04-05].

Chiles, H. T., Bluedorn, C. A. & Gupta, K. V. (2007). Beyond Creative Destruction and Entrepreneurial Discovery: A Radical Austrian Approach to Entrepreneurship. *Organization studies*, Vol 28. S. 467–493. Tillgänglig online: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840606067996> [Hämtad 2019-05-05]

Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: Dynamic capabilities at Smith Corona. *Strategic management journal*, 1-32. [Hämtad 2019-04-23]

D'Aveni, A. R. (1994). *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. The Free Press.

Dina Försäkringar. Om oss. Tillgänglig online: <https://www.dina.se/om-oss.html>. [Hämtad: 2019-04-05].

Hedvig. Om Hedvig. Tillgänglig online: <https://www.hedvig.com/about-us>. [Hämtad: 2019-04-05].

Mosakowski, E. & McKelvey, B. 1997. Competence-based strategic management. *The strategic management series*. s.66-84. Tillgänglig online: [http://billmckelvey.org/documents/chapters/1997%20Mosakowski,%20McKelvey\(97\)-Predicting%20Rent%20Generation%20in%20Competence-based%20Competition.pdf](http://billmckelvey.org/documents/chapters/1997%20Mosakowski,%20McKelvey(97)-Predicting%20Rent%20Generation%20in%20Competence-based%20Competition.pdf). [Hämtad: 2019-04-05].

Nationalencyklopedin. Artificiell intelligens. Tillgänglig online: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/artificiell-intelligens>. [Hämtad 2019-05-30].

Nationalencyklopedin. Big data. Tillgänglig online: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/big-data>. [Hämtad 2019-05-30].

Nationalencyklopedin. Maskininlärning. Tillgänglig online: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/maskininlärning>. [Hämtad 2019-05-30].

- Nationalencyklopedin. Sakernas internet. Tillgänglig online:
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/sakernas-internet>. [Hämtad 2019-05-30].
- Nilsson, T. 2017. Vad är Insuretech? *Finansliv*. Tillgänglig online:
<https://www.finansliv.se/artikel/vad-ar-insurtech/>. [Hämtad: 2019-05-30].
- Paydrive. Bilförsäkring där du bestämmer vad det kostar. Tillgänglig online:
<https://www.paydrive.se>. [Hämtad: 2019-04-05].
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. NY: Free Press.
- PWC (2019). *Insurance Trends 2019* [pdf]. Tillgänglig online:
<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/insurance-trends.html>
[Hämtad: 2019-04-05].
- Schumpeter, J. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.
- Skandia. Om oss. Tillgänglig online: <https://www.skandia.se/om-oss>. [Hämtad 2019-04-06].
- Svensk försäkring (2018). *Försäkringar i Sverige 2018* [pdf]. Tillgänglig online:
https://www.svenskforsakring.se/globalassets/rapporter/forsakringar-i-sverige/forsakringar-i-sverige_2018_webb.pdf [Hämtad 2019-04-06]
- Teece, J. D., Pisano G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no 7, s. 509-533. Tillgänglig online:
https://www.jstor.org/stable/3088148?seq=1#metadata_info_tab_contents [Hämtad 2019-04-01].
- Teece, J. D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 28, no 13, s. 1319-1350. Tillgänglig online: <https://www.jstor.org/action/doBasicSearch> [Hämtad 2019-04-01].
- Trygg-Hansa. Om företaget. Tillgänglig online: <https://www.trygghansa.se/om-trygghansa/om-foretaget>. [Hämtad: 2019-04-05].
- Wikinggruppen. Konvertering och konverteringsgrad. Tillgänglig online:
<https://wikinggruppen.se/support/konvertering-och-konverteringsgrad/>. [Hämtad: 2019-04-05]

BILAGA 1 - Intervjuguide

Namn:

Roll i företaget:

Antal år i företaget:

Grundläggande frågor

1. Vilka ser ni som era främsta konkurrenter?
2. Vad skiljer er från konkurrenterna och vad ser ni som era främsta konkurrensfördelar ur ett teknologiskt perspektiv?
3. Hur ser ni på er förmåga att överleva på längre sikt (10+ år)?
4. Vilka är era största utmaningar för att överleva på längre sikt?
5. Vilka processer eller aktiviteter ser ni som avgörande för företagets överlevnad?
6. Hur ser ni på att utvecklas till att gå in på nya marknader?

Teknologi

7. Hur tror du att försäkringsmarknaden kommer att förändras de kommande fem åren med tanke på den teknologiska utveckling som sker inom branschen?
8. I vilken utsträckning och på vilket sätt arbetar ni med artificiell intelligens och andra teknologiska innovationer?
9. Samarbetar ni med Insurtech-bolag? Hur ser i så fall samarbetet ut?*

Sensing

10. Hur samlar ni information kring den nuvarande marknadssituationen?
11. Hur ser ni på er förmåga att upptäcka förändringar på marknaden?
12. Hur arbetar ni för att hitta nya affärsmöjligheter?
13. Hur bevakar ni konkurrenters aktiviteter och utveckling?
14. Hur arbetar ni för att upptäcka och kartlägga förändringar i kunders behov och beteende?
15. I vilken utsträckning tar ni vara på nya förslag och initiativ till förändring inom företaget?

Seizing

16. Hur ser ni på er förmåga att anpassa er efter förändringar på marknaden?
17. Hur ser ni på er förmåga att omvandla ny teknologisk kunskap till processer och produktutveckling?
18. Hur ser beslutsprocessen ut?

Transforming

19. Hur ser ansvarsfördelningen ut i företaget?
20. Har ni förändrat er organisationsstruktur tidigare?*

*Frågan ställdes endast till Dina Försäkringar, Skandia och Trygg-Hansa