
Overleef door je ergste concurrent te creëren

Paul de Heer, directeur Delphis Marketing, en Frans van Rheenen, directeur Facilitating Company, ontwikkelden in opdracht van de Insurance Academy van het Verbond van Verzekeraars een workshopprogramma, waarmee verzekeraars zichzelf fundamenteel kunnen veranderen. Na een geslaagde pilot wordt het programma nu als maatwerkproduct en in-company aangeboden.

‘Kijk eens met andere ogen én nieuwe brillen naar de markt’

Verzekeraars moeten zichzelf opnieuw uitvinden om te overleven. Dat blijkt onder meer uit het rapport ‘Staying ahead of the Game van Deloitte’. Deze expert stelt vast dat drastische strategiewijzigingen bij verzekeraars nog zijn uitgebleven: ‘Maar alleen verrijkende en disruptieve innovaties kunnen een duurzaam businessmodel veiligstellen. Verzekeraars hebben moed nodig en gerichte support.’ De Heer onderschrijft deze stelling van Deloitte van harte: “Steeds vaker worden gevestigde markten aangevallen door nieuwe toetreders die nieuwe disruptieve businessmodellen hanteren. Dat geldt ook voor de verzekeringsbranche. Aanval is hier de beste verdediging.”

De workshop die De Heer en Van Rheenen ontwikkelden, is gericht op verzekeraars die niet langer willen wachten tot een nieuwe toetreders hun markt voor zich opeist, maar die zelf de aanval als beste verdediging voor hun marktpositie zoeken.

Vier kernpunten

Cruciaal uitgangspunt daarbij is volgens De Heer de externe begeleiding om individuele verzekeraars

‘vrijuit’ (onbelast van *legacy*) maar wel gestructureerd, op andere manieren naar zichzelf en naar hun markt te laten kijken. “Alleen dán kun je de zaken anders en scherp zien. Net zo scherp als een nieuwe toetreders op de markt dat ziet. Je moet als organisatie met andere ogen én met andere brillen kijken. Combineer dat met de kennis die je van je eigen organisatie hebt – de *inside information* – en je hebt een unieke combinatie die je bijna onverslaanbaar maakt. Want de concurrent heeft die informatie niet.”

Daarnaast is durf en vrijheid van denken en handelen nodig. Echter daar zit volgens De Heer vaak de beperking. “Verzekeraars laten zich gemakkelijk gijzelen door het kortetermijnbelang van hun huidige business- en verdienmodel. Bovendien zijn ze van nature risicomijdend, terwijl een nieuwe toetreders daar helemaal geen last van heeft. Die is wel helemaal vrij in zijn denken en doen. De vrijheid van denken en handelen is daardoor de belangrijkste knop om aan te draaien.”

Aan die vrijheid van denken en handelen wordt in het workshopprogramma dan ook nadrukkelijk invulling gegeven. “Het is het fundament

van onze aanpak, om 'echt' in de huid van een nieuwe toetreders te kruipen en zodoende volledig 'vrij' je eigen businessmodel onderuit te schoffelen", licht Van Rheenen toe. "Daarom is externe begeleiding, samen met de juiste structuur en werkvormen, onmisbaar voor een succesvolle disruptieve innovatie."

Je eigen concurrent

In de in-company workshop wordt alle creativiteit en talent ingezet om de meest succesvolle concurrent van de eigen organisatie te worden. En dus om nieuwe toetreders en andere concurrenten bij voorbaat de pas af te snijden. Het is een uiterst serieus traject, bestaande uit een meerdaagse workshop die voor elke organisatie op maat wordt gemaakt en eindigt met een uitgewerkt plan van aanpak voor de realisatie van de innovaties. Deelnemers krijgen een gedegen voorbereiding. In de eerste module worden de teams gesmeed en volgt een analyse van de organisatie en het speelveld. De Heer: "Belangrijk is dat bij de klantanalyse vooral wordt uitgegaan van de echte behoefte van de klant en niet van oppervlakkige wensen of aannames. Alleen dan kun je echt innovatief denken. Natuurlijk worden ook alle bestaande ideeën en informatie verzameld." In de disruptmodule zijn de eerder genoemde vier kernpunten leidend. De daaruit voortvloeiende vernieuwende innovaties worden gevuld en aangescherpt door alle deelnemers. Geen idee gaat verloren. Tot slot worden de beste innovaties gemotiveerd gekozen en concreet uitgewerkt in een plan van aanpak. Om dit in de praktijk ook echt te kunnen realiseren, worden de opdrachtgever en sponsors vanaf het begin aangehaakt. Zij moeten hun commitment geven voor daadwerkelijke realisatie. **IF**

“Verzekeraars laten zich gemakkelijk gijzelen door het kortetermijnbelang van hun huidige business- en verdienmodel. Bovendien zijn ze van nature risicomijdend, terwijl een nieuwe toetreders daar helemaal geen last van heeft.”



Pilot workshop

Tijdens de pilotworkshop in het Insurance Lab konden ruim dertig (innovatie)managers en marketeers van bijna evenzoveel verzekeraars ervaren hoe je innovatieve concepten en businessmodellen kunt ontwikkelen, door je op te stellen als je eigen ergste concurrent. Innoveren is teamwork, maar een groep mensen is nog geen team. Tijdens de pilot worden daarom gemengde teams gemaakt die met een leuke werkvorm ervaren wat de teamleden bindt. Om vrij te kunnen leren denken, start men juist niet met de verzekeringsbranche. De teams krijgen elk een bekend bedrijf waarmee de rest van de middag gewerkt wordt. Dat zijn ANWB, McDonald's en Blokker. De teams vallen die bedrijven aan; ze worden er de ergste concurrent van.

Om te bepalen door welke bril de markt het beste kan worden bekeken, worden in deze pilot zes verschillende werkvormen gebruikt. Eerst worden essentiële business bepalende kenmerken van de aan te vallen bedrijven in kaart gebracht en aangepakt. Bijvoorbeeld door ze uit te vergroten, te substitueren of juist weg te laten. Wat gebeurt er dan? Welke kansen ontstaan er? Soms is de start wat voorzichtig, wat onwennig. Maar als de moderators wat sturen en

de eerste ideeën door de teamleden zijn aangedragen, wordt men enthousiast en barst de creativiteit echt los: een maatwerk-hamburger voor McDonald's is een van de ideeën.

Keurige mensen worden ineens een beetje fanatiek en 'gemeen'. Maar wel met het gewenste resultaat: ideeën om andere organisaties op basis van de kenmerken van het bedrijf en het businessmodel aan te vallen. Er worden nieuwe mogelijkheden gevonden voor bijvoorbeeld een betere propositie, positionering of businessmodel. Na de pauze is het tijd om met andere ogen naar de zaak te kijken. Die van de deelnemer als klant, van het bedrijf zelf en vanuit het perspectief van een bekende Nederlander. Wat zou die doen als hij de baas was? Het blijkt dat het soms makkelijker is om door de ogen van een ander te kijken dan door je eigen ogen. Kijkend door de ogen van Gerard Joling ontwikkelen deelnemers een glamourrijn huishoudelijke artikelen voor Blokker.

Uiteindelijk is iedereen het er over eens dat je vanuit een nieuwe toetreders moet kijken en handelen. Dit zonder beperkingen, voorwaarden en vrees om iets te verliezen. Conclusie: de combinatie van goed uitgedachte werkvormen, professionele moderatie en durf levert een echte en daadwerkelijk toepasbare innovatie.