



Høgskulen på Vestlandet

MOØ300 Masteroppgave

MOØ300-0-2022-VÅR-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato:	09-05-2022 00:00	Termin:	2022 VÅR
Sluttdato:	23-05-2022 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MOØ300 1 O 2022 VÅR		
Intern sensor:	Cardamine Carmen Estrella Olsen		

Deltaker

Naun:	Simen Ormberg
Kandidatnr.:	420
HVL-id:	591140@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenaun:	Enmannsgruppe
Gruppenummer:	10
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/uirksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



MASTEROPPGAVE

Insurtech- En studie om digitalisering og innovasjon sin påvirkning i forsikringsmarkedet

Insurtech- A study on the impact of digitalisation and innovation in the insurance market

Simen Ormberg

Innovasjon og Ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Shrey Nischal

23.mai 2022

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, *jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.*

Masteroppgavens tittel:	Insurtech- en studie om digitalisering og innovasjon sin påvirkning i forsikringsmarkedet
Levert dato:	23. mai
Masteroppgavens omfang:	30 studiepoeng
Forfatter:	Simen Ormberg
Mastergrad:	Innovasjon og Ledelse
Veileder:	Shrey Nischal
Antall sider u/vedlegg:	62
Antall sider m/vedlegg:	73
Studieobjekt:	Fremveksten av insurtech markedet
Metodevalg:	Kvalitativ studie

Sammendrag: Fenomenet insurtech er relativt ferskt i forsikringsbransjen, og omhandler digitaliseringen av forsikring. Det har tidligere vært rettet søkelys mot finansindustrien og fremveksten av fintech, og den kan anses som en forløper til insurtech markedet som er oppstått. Sentralt i studien har vært hvordan innovasjon og digitalisering har påvirket forsikringsmarkedet, og hvilke implikasjoner dette har for virksomheter i industrien. Masteroppgaven viser at en åpen tilnærming fra forsikringsgiver sin side er avgjørende for insurtech selskaper sin forretningsmodell, og en åpen tilnærming kan skape vinn-vinn situasjoner for begge parter. Hvis ikke et etablert forsikringselskap har kapasitet til å følge de teknologiske trendene vil de gjøre lurt ved å inngå samarbeid med insurtech aktører. Funnene indikerer at digitaliseringen vil være en stor del av forsikringsmarkedet i årene som kommer, og at ulike digitale prosesser blir mer aktuelt i skapelsen av nye, innovative og effektive produkter og tjenester.

Summary: The insurtech phenomenon is relatively recent in the insurance industry, and deals with the digitalization of insurance. There has previously been a spotlight on the financial industry and the emergence of fintech, and it can be considered a precursor to the insurtech market that has emerged. Central to the study has been how innovation and digitalization have affected the insurance market, and what implications this has for participating companies in the industry. The master's thesis shows that an open approach on the part of the insurer is crucial for insurtech companies' business model, and an open approach can create win-win situations for both parties. If an established insurance company does not have the capacity to follow the technological trends, they will do well to enter cooperation with insurtech players. The findings indicate that digitalization will be a large part of the insurance market in the years to come, and that various digital processes will become more relevant in the creation of new, innovative and efficient products and services.

Stikkord for bibliotek: Insurtech, Forsikring, Åpen Innovasjon, Digitalisering, Forretningsmodeller, Innovasjon, Fintech

© Simen Ormberg

2022

Insurtech- en studie om digitalisering og innovasjon sin påvirkning i forsikringsmarkedet.

Ormberg, Simen


Forord

Masteroppgaven er skrevet ved institutt for økonomi og administrasjon, ved Høgskulen på Vestlandet. Oppgaven er den avsluttende delen på et toårig masterprogram ved navn Innovasjon og Ledelse. Masteroppgaven er skrevet av Simen Ormberg.

Masteroppgaven tar for seg innovasjon og digitalisering i forsikringsmarkedet. Dette har blitt døpt insurtech- som forklares som implementeringen av digitale verktøy for å effektivisere, bedre og innovere markedet. Jeg har fått muligheten til å intervjuere personer med relevant erfaring som jobber i suksessfulle insurtech startups på et internasjonalt nivå. Selv har jeg startet et egen insurtech selskap i Norge, og derfor har dette fenomenet fanget interessen min. Det er svært spennende å høre hva andre selskap utenfor Norge tenker om utviklingen vi befinner oss i nå, og hvordan dette vil påvirke markedet i fremtiden.

Det ville ikke vært mulig å gjennomføre oppgaven uten innpass hos de ulike aktørene, så jeg vil derfor rette en stor takk til alle involverte parter som har hjulpet til på denne reisen. Videre så må jeg takke Shrey Nischal som har veiledet masteroppgaven. Det har vært svært behjelpelig med stå-på viljen din og det akademiske blikket på utformingen av oppgaven. Til slutt vil jeg takke for et godt masterprogram som virkelig har hjulpet meg med anskaffelse av svært relevant kompetanse og erfaring.

Jeg håper oppgaven oppleves interessant og informativ, god lesning!



Bergen, 22. mai 2022

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	9
1.1 FORSIKRING	9
1.2 FINTECH	10
1.3 INSURTECH	11
1.4 PROBLEMSTILLING	14
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	15
2.1 SYNTSE AV TEORI OG TEORETISK RELEVANS.....	15
2.2 INNOVASJON	16
2.2.1 Åpen innovasjon.....	18
2.2.2 Kryss-industriell innovasjon.....	21
2.3 ORGANISATORISK TO-HENDIGHET.....	22
2.4 FORRETNINGSMODELLER	23
2.4.1 Forsikring forretningsmodell.....	25
2.5 DIGITALISERING.....	25
2.6 STRUKTUR.....	26
3.0 METODE	28
3.1 FORSKNINGSDESIGN OG TILNÆRMING.....	29
3.2 FORSKNINGSMETODE	29
3.3 CASESTUDIEFORSKNING.....	30
3.4 VALG AV INFORMANTER	31
3.5 DATAGRUNNLAG.....	32
3.5.1 Kvalitative sekundærdata og litteratur.....	32
3.5.2 Kvalitative primærdata.....	32
3.6 ANALYSE AV DATA.....	33
3.7 DATAMATERIALETS KVALITET	34
3.7.1 Intern validitet	34
3.7.2 Ekstern validitet	34
3.7.3 Reliabilitet	35
3.8 ETISKE BETRAKTNINGER OG PERSONVERN	35
3.9 STUDIETS BEGRENSET OG KRITISK VURDERING AV EGET DATAMATERIALET	37
3.10 KORT OM STUDIENS VIRKSOMHETER.....	37
4.0 ANALYSE	39
4.1 ÅPEN INNOVASJON.....	39
4.2 RADIKAL OG DISRUPTIV INNOVASJON	42
4.3 KRYSS-INDUSTRIELL INNOVASJON	44
4.4 TO-HENDIGHET	45
4.5 FORRETNINGSMODELLER	46
4.6 DIGITALISERING.....	47
4.6 STRUKTUR.....	51
5.0 DISKUSJON OG KONKLUSJON	54
5.1 DISKUSJON	54
5.1.1 Tilnærminger til innovasjon.....	54
5.1.2 Forretningsmodeller.....	57
5.1.3 Digitalisering	58
5.1.4 Struktur.....	59

5.2 KONKLUSJON.....	60
5.3 TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	61
5.4 VIDERE FORSKNING.....	61
5.5 BEGRENSNINGER VED STUDIET	62
BIBLIOGRAFI	63

VEDLEGG.....

Vedlegg 1- Signerte samtykkeerklæringer.....	69
Vedlegg 2- Intervjuguide.....	72
Figur 1- Verdsettelse av insurtech selskaper i Europa.....	12
Figur 2- Forventinger til vekst insurtech markedet.....	13
Figur 3- Åpen innovasjonstrakt.....	20
Figur 4- Fintech forretningsmodell.....	24
Figur 5- Reliabilitet og validitet.....	35
Figur 6- Ethiske prinsipper ved forskning.....	36
Tabell 1- Lukket vs åpen innovasjonsprinsipper.....	19
Tabell 2- Forskjeller mellom etablerte og nye enheter i to-hendighet.....	23
Tabell 3- Oversikt over intervjuobjekter.....	31

1.0 Innledning

1.1 Forsikring

Forsikring er en ordning som skal beskytte mot økonomiske tap som kan forårsakes av uforutsette hendelser som brann, tyveri, ulykkeshendelser, dødsfall eller skade påført andre personer eller eiendom (Loen, 2021). Dette betyr at ved kjøp av forsikring reduserer kunden risiko, og kunden betaler et fast beløp til et forsikringselskap som kalles premie. Grunntanken i forsikring er at mange mennesker har samme form for risiko for eventuelle økonomiske tap. Skader vil generelt sett finne sted, men hvem det skjer med er uvisst. I Norge er det tradisjon for at forsikring distribueres gjennom finansinstitusjoner, og flere slike institusjoner har eierskap i forsikringselskap. Finansinstitusjoner er en fellesbetegnelse for virksomheter som har tillatelse til å utstede kreditt eller garantere kreditt (Bank Og Finans, 2016).

Forsikring er en tradisjonell bransje, og det er fortsatt svært få som kjøper forsikring gjennom digitale plattformer. I forbruker og finans trender-analysen av Kantar og Finans Norge (2018) kommer det frem at det kun er 32% av forsikringskjøp som skjer digitalt. Dette er dog en økning på 24% fra 2016. Dette kan indikere at det eksisterer en mangel på digitalisering som ikke forsikringsbransjen har klart å skape enda. Forsikring kan forstås som en del av finansbransjen, men har ikke opplevd den samme digitale utviklingen slik bankindustrien har. Forsikring generelt blir ansett som i høyere grad komplisert på bakgrunn av de strenge regulatoriske kravene som ikke påvirker banker og andre finansielle institusjoner. Fundamentet i forsikring er risiko og risiko-håndtering, og prognoser og feilhåndteringer av disse kan være skadelig for investorer og kunder (Sangit, u.d).

Introduksjonen av PSD2- direktivet som ankom i 2018, som er designet for å åpne det finansielle tjenestemarkedet ved å gi lisensierte tredjeparter tilgang til data som tidligere var eksklusiv for banker, kan også ha hatt en effekt på forskjellen i digitalisering mellom forsikring og bank. Hvorav tredjeparter i bankindustrien har benyttet seg av mulighetene som kom av PSD2, blant annet for å digitalisere, så har ikke forsikring kapitalisert på de samme mulighetene. Direktivet er hovedsakelig rettet mot bank, men direktivet muliggjør for

forsikringsselskap og insurtech selskap å bruke data på en ny måte. Det kan skape verdi i form av å oppdage svindel, bedre prismodeller og gi innsikt mikro-reiser gjennom kundene sine livshendelser (One Welcome, 2021).

1.2 Fintech

Innenfor bankindustrien har digitalisering påvirket finansielle tjenester i høy grad. Produktene innenfor finans består ofte av informasjon, og ikke fysiske komponenter. Dette har muliggjort digitaliseringen i stor grad. Utviklingen innen informasjonsteknologi (IT) har ikke kun ledet til automatisering, men har påvirket hele finansbransjen til å reorganisere seg. Verdikjeden endres, det vokser frem nye forretningsmodeller, og nye aktører entrer markedet (Puschmann, 2017, s. 69). Nye konkurrenter tar sin plass i markedet, men også nye potensielle samarbeidspartnere. Det er ikke før de seneste årene hvor finansiell teknologi, eller begrepet fintech har funnet sin plass, og sett sin oppblomstring (Puschmann, 2017, s. 71).

Begrepet fintech fremviser hvordan utviklingen har blitt en IT-drevet transformasjon. IT, eller informasjonsteknologi, er teknologi der informasjon lagres, bearbeides, og formidles som lyd, bilde eller tekst i digital form (Rossen, 2019). Selskapene som kalles fintech-selskaper/startups entrer markedet med en filosofi om nye, bedre finansielle tjenester som baserer seg på kundene sitt behov. I tillegg tilbyr disse selskapene ofte raskere, mer effektive, og mer konkurransedyktige tjenester. En stor forskjell på en tradisjonell bank og en fintech, er at fintech sjeldnere har bank-lisensiering. Fintech er ofte mindre startup selskaper, og tilbyr ofte finansielle tjenester på en skybasert plattform, og derfor vil ikke landegrenser ha en begrensende effekt på deres tjenester (Fermay et al., 2018, s. 2).

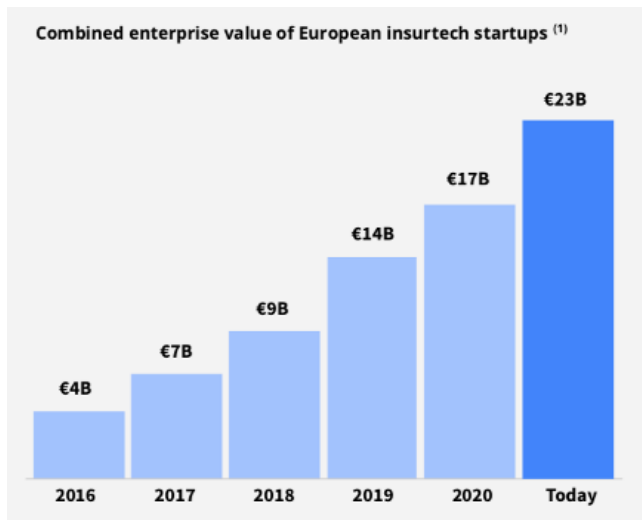
Fintech har blitt ansett som en gamechanger, og kan tolkes som en disruptiv form for innovasjon innenfor et tradisjonelt finansmarked (Lee & Shin, 2018, s. 35). Finansielle tjenester som investering, forsikring, lån og betaling blir endret av moderne teknologi som kryptovaluta, maskinlæring og crowdfunding (Oshodin et al., 2017, s. 2). *Accenture* sine undersøkelser (2016) viste en økning på 67% ved investeringer i fintech selskaper, noe som er en sterk vekst sammenlignet med tidligere år. Også rapporter fra *PwC* (2016) viser at hele 83% av finansielle institusjoner opplever at fintech generelt utgjør en risiko, og som kan være en trussel for virksomheten sin forretningsmodell. Det ble anerkjent at for å beholde konkurransevne er en avhengig av å utnytte eller investere i fintech.

Utviklingen av fintech-fenomenet anses å være den mest essensielle innovasjonen innen finansbransjen, og det er tydelig at fintech ikke bare er en bølge, men et fenomen som har fått en signifikant rolle i den finansielle industrien (Lee & Shin, 2018, s. 35). Fremveksten er blitt et globalt fenomen, og begrepet har vært enormt populært i antall søk på Google de seneste årene, og dette kan indikere at temaet er i svært høy grad dagsaktuelt (Schueffel, 2016, s. 34).

1.3 Insurtech

Insurtech er det lignende fenomenet som finner sted innenfor forsikringsbransjen. Begrepet kan forstås som en underkategori av både forsikring og fintech generelt. Insurtech refererer til teknologiske innovasjoner som blir skapt og implementert for å bedre effektiviteten i forsikringsindustrien (Goldsmith and Bedford, 2022). *PwC* hevder det er gode grunner til å tro at forsikring tar fatt på samme vei som fintech-revolusjonen har gjort. Dette på bakgrunn av mulighet for implementering av kunstig intelligens for å bedre sine operasjoner, eller eksterne faktorer som en voksende delingsøkonomi. De tror også at nye kundebehov og dypere innsikt i risikohåndtering kan være en av driverne for innovasjon (*PwC*, 2016). Samtidig oppleves det at forsikringsselskaper har en lite vilje til å benytte seg av innovasjonsmulighetene. Kun 43% av respondentene i undersøkelsen til *PwC* hevder at fintech står i kjernen av deres strategi, og kun 28% utforsker mulighetene for partnerskap med fintech/insurtech selskap. Til slutt er det færre enn 14% som deltar aktivt i inkubator programmer. Disse tallene kan være noe overraskende, spesielt når 74% av respondentene mener at en del av deres forretning er i risikobildet for disruptjoner (*PwC*, 2016).

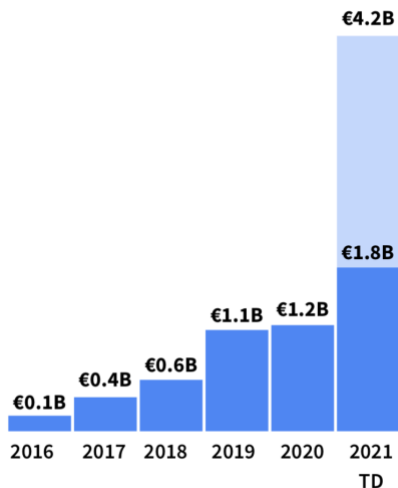
Markedsrapporten til Dealroom og Mundiventures (2021) om insurtech industrien bekrefter mange av funnene til *PwC* fra 2016. Ifølge rapporten er forsikringsindustrien karakterisert av en fragmentert verdikjede og svak digitalisering i sine prosesser. Dette har åpnet opp markedet for insurtech selskaper som kan utfordre de tradisjonelle ideene om forsikring. Europa begynner å se begynnelsen av store insurtech selskaper som etablerer seg. Den kombinerte verdien av europeiske insurtech selskaper har økt fra 4€ milliarder til 23€ milliarder mellom 2016 og frem til 2021. Denne veksten tydeliggjør interessen både fra investorer og at kundene ønsker seg digitale løsninger som insurtech selskaper kan tilby (Mundiventures, 2021).



Figur 1: Økning i verdsettelse av insurtech startups i Europa (Mundiventures, 2021).

Fra det teknologiske perspektivet ser en mange av de samme trendene i insurtech markedet som en har sett i fintech markedet. Teknologiske løsninger som kunstig intelligens, maskinlæring, IoT(Internet of things), blockchain teknologi og bruk av applikasjoner er blitt hyppig benyttet i insurtech feltet (Goldsmith and Bedford, 2022). Forsikringsprodukter fordeles ofte inn i produkter som reiseforsikring, innboforsikring, bilforsikring og livsforsikring osv. Et forsikringsprodukt er egentlig informasjon om hva en kunde har rettigheter på av hjelp gitt at behovet er der. Insurtech selskaper kan lage produktene på en bedre måte, de effektiviserer prosessene eller de distribuerer forsikringen på et annet vis. Eksempelvis har *SafetyWing* skapt et globalt sikkerhetsnett som er for mennesker som jobber hybrid i utlandet. Det er altså en kombinasjon av helse og reiseforsikring rettet mot digitale nomader (SafetyWing, u.d). Dette produktet skapes av en endring i atferd hos kunder, en bedre kombinasjon av eksisterende produkter og en heldigital kundereise med effektive prosesser.

Konseptet av at forsikringsindustrien skal oppleve en disrupsjon lignende finansbransjen er langt fra sikkert. Forsikring er kapitalintensiv, i høy grad regulert og det har vært liten revolusjon de siste tiårene. Med den økte tilgangen på data foreligger det samtidig strenge krav innenfor GDPR regler som involverte parter må forholde seg til. Sikkerhet av data og kundesensitiv informasjon er essensielt (One Welcome, 2021). Det er dog mye som kan tyde på at det er store bevegelser i markedet innenfor insurtech. I 2021 ble det satt ny rekord for antall kroner investert i insurtech startups. Rapporten kom ut i juni 2021, og allerede da var investeringene høyere enn hele året i 2020. Det forventes at investeringene nesten tredobles gjennom 2021 sammenligne med 2020 (se figur 2)



Figur 2: Illustrerer økningen i investeringer av insurtech-startups. Den lyseblå grafen indikerer forventninger til videre vekst i året 2021. De mørkeblå illustrerer de faktiske investeringene (Mundiventures, 2021).

Utviklingen i insurtech markedet forekommer ofte på tre ulike måter, og det har blitt vanligere å tilby produkter for nisjesegmenter. Insurtech-startups kan være selskaper som driver med distribusjon og kundeengasjement, MGA (skaper produkt, setter prising og vilkår selv) og selskaper som blir en forsikringsgiver. Forskjellen mellom MGA og forsikringsgiver er at en MGA ikke er bærer av risikoen. De har dermed en forsikringsgiver bak seg som står for risikoen og eventuell skadeutbetaling. Å bli en forsikringsgiver er vanskeligere å gjennomføre på bakgrunn av de store kapitalkravene, og derfor eksisterer det et større mulighetsrom for å innovere som MGA eller bli en distribusjonspartner (Mundiventures, 2021). Begge disse formene krever samarbeid med etablerte aktører, så insurtech startups er avhengig av et slikt partnerskap for å ha en operativ forretningsmodell.

Dermed er det viktig at nyetablerte insurtech startups som søker å ta del i markedet har en klar indikasjon om hvordan de skal innovere, og hvordan de skal forholde seg etablerte aktører. Hvordan de kan skape sin forretningsmodell i et marked som først nå har begynt å benytte seg av digitalisering- hvor enkelte etablerte aktører frykter denne utviklingen for å være starten på en disruptiv utvikling. Å forstå hva som ligger i begrepet, og hvordan fenomenet vil være sentralt i tiden som kommer er viktig å undersøke. Hvordan har insurtech startups brukt digitaliseringsmuligheten sammen med innovasjon for å skape dette “nye” markedet?

1.4 Problemstilling

Oppgavens formål er å undersøke hvordan digitalisering og innovasjon har påvirket en tradisjonell forsikringsbransje. Det innledende kapittelet presenterte bakgrunnen for oppgaven, og det tas utgangspunkt i følgende problemstillinger:

«Hvordan fungerer innovasjon i insurtech markedet?»

“Hvordan har digitalisering påvirket markedet og hvilke muligheter har det skapt?»

Oppgaven ønsker å analysere fra et markedsperspektiv, og dette perspektivet danner grunnlaget for teorikapittelet og aktualiseringen i oppgaven. Det skal altså belyses hvordan insurtech startups har benyttet innovasjon for å skape nye forretningsmodeller i lys av et markedsnivå.

2.0 Teoretisk rammeverk

2.1 Syntese av teori og teoretisk relevans

I teorigrunnet har oppgaven benyttet seg av ulike forskninger, som er uavhengige fra hverandre. Oppgaven har dermed utformet en syntese som vektlegger de viktige delene fra hver teori, og viser frem deres sammenheng.

Teorigrunnet vi har valgt er 2.1) Innovasjon, (2.2) To-hendighet, (2.3) Forretningsmodeller (2.4) Digitalisering (2.5) Struktur. Teorien er valgt med etter systematisk søk innenfor relevante artikler for temaet som skal undersøkes.

Den innhentede teorien er uavhengig, men oppgaven skal videre koble disse sammen. Ved innledningen er det essensielt å skape en forståelse av forsikringsmarkedet, fremveksten av fintech og den seneste utviklingen og spådommene for insurtech markedet. Insurtech kan forstås som en underkategori av både fintech og forsikring, og derfor er det viktig å få en innføring i alle temaene. Videre er det viktig at en skal danne forståelse av begrepet innovasjon,

og ulike tilnærminger til dette begrepet. Begrepene innenfor innovasjon anses som passende til problemstillingen som undersøkes, hvor inkrementell og radikal innovasjon inkluderes for å kunne drøfte hvilken form for innovasjon insurtech er. Kryss-industriell innovasjon inkluderes for å undersøke hvor/hvordan eventuell inspirasjon for innovasjonene har blitt hentet fra. Samarbeid er en essensiell del for de fleste insurtech selskaper sin forretningsmodell, og derfor er det naturlig å inkludere åpen innovasjon. Disse tilnærmingene til innovasjon kan skape helt nye forretningsmodeller, og derfor har oppgaven inkludert teorigrunnlag om dette.

Begrepet to-hendighet står også sentralt når en snakker om innovasjon, hvor hele explore delen av teorien omhandler utforskning og innovasjon. Dette er relevant i lys av endringene som kan forekomme for etablerte aktører ved inntoget av insurtech. Digitalisering er sammen med innovasjon den mest essensielle delen av teorigrunnlaget på bakgrunn av at grobunnen i insurtech omhandler benyttelse av digitale verktøy for innovasjon. Til slutt belyser teoridelen struktur, og hvordan ulike strukturelle metoder er knyttet opp til innovasjon. Det oppleves dermed at det er rød tråd gjennom de ulike teoretiske vinklingene slik at de sammenfattes på en god måte.

2.2 Innovasjon

Innovasjon kan forstås som nyskaping og fornyelse. Hele begrepet betegner en endring som har forekommet gjennom verdiskapende vurderinger. Innovasjon kan finne sted i produkter, på et markedsnivå, på et organisatorisk nivå og gjennom at forretningsmodellen innoveres. Dette skjer gjennom forbedringer og endringer i industrien eller virksomheten. Innovasjon kan dermed forekomme gjennom hele verdikjeden (Kahn, 2018, s. 454).

Innovasjon er noe nytt, en ny ide, metode eller enhet/funksjon. Det er dog store sprik i hva ulike virksomheter tolker innovasjon som, noe en kan se indikasjoner på ved følgende definisjoner på hva innovasjon er:

«The process of innovation must be viewed as a series of changes in a complete system not only of hardware, but also of market environment, production facilities and knowledge, and the social contexts of the innovation organization» (Rosenberg & Kline, 2009).

En annen definisjon som blir brukt av både Regjeringen og Innovasjon Norge lyder som følger:

“En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier” (Nordbakken, 2019).

Det er to forskjellige beskrivelser av konseptet, men en kan trekke ut at innovasjon og en oppfinnelse er to ulike begrep. For at en oppfinnelse skal bli en innovasjon må den være satt i drift. En kan også se på innovasjon som endringer i hele systemet, og ikke bare hos enkeltenhetene. Videre kan en trekke et skille mellom imitasjon og innovasjon. Imitasjon kan igjen deles inn i delvis imitasjon og generell imitasjon. Sistnevnte handler om å kopiere, og at den aktuelle aktøren lanserer en identisk tjeneste som en annen part på markedet. Delvis imitasjon derimot introduserer et identisk produkt, men implementerer det i et annet geografisk område eller en ulik bransje. Det kan dog trekkes paralleller mellom delvis imitasjon og inkrementell innovasjon, da disse begrepene har flere lignende trekk (Njøs & Sjøtun, 2016).

Det er viktig å trekke et skille mellom begrepene inkrementell og radikal innovasjon. Inkrementell innovasjon omhandler mindre, systematiske forbedringer av produkt, teknologier, tjenester, forretningsmodeller og prosesser. Det medfører at tilpasningen og eventuelle modifikasjoner av det eksisterende produktet/tjenesten er mindre. Slike innovasjonsprosjekter vil føre med seg lavere risiko og lavere kostnader (Souto, 2015, s. 144).

På den andre siden kan radikale innovasjoner omtales som en markant endring av hvordan virksomheten utvikler produkter eller leverer tjenester på. Slike innovasjoner bryter med tidligere vaner og mønster for den aktuelle industrien/virksomheten og har en høy nyhetsverdi. Hele markedet kan bli rystet av introduksjonen av den gitte innovasjonen, men det er dog knyttet store kostnader og høy risiko i slike prosjekter. Dette skaper store muligheter gitt at innovasjon opplever suksess, men samtidig vil det være utfordrende om innovasjonen betraktes som mislykket (Souto, 2015, s. 145).

Et begrep som ble introdusert på 90-tallet er disruptive innovasjoner. Dette er et begrep som kan minne radikale innovasjoner. Den omhandler at i møte med en viss type innovasjon vil selv de etablerte aktørene i markedet kunne miste sin dominante rolle, og risikere en perifer rolle. Det er dette som er en disruptiv innovasjon. Prosessen beskrives som at

tjenesten/produktet etablerer seg ved bunnen av markedet, før det klatrer oppover og tar knekken på de større aktørene. Det gitte markedet vil da utvides av det nye produktet/tjenesten, og en ny form for funksjonalitet slår røtter i markedet. Over tid vil denne funksjonaliteten bryte verdiskapings grunnlaget for de etablerte aktørene. Slike disruptive innovasjon kan radikalt endre et marked, gitt de riktige forutsetningene (Christensen, 2013, s. 16).

Hvis en sammenligner det nye verdiløftet til nye aktører, så presterer de sterkere enn de tradisjonelle modellene til etablerte virksomheter. Det nye verdiløftet som skapes av disruptive innovasjoner er ofte effektive, mindre kostbare og simplifiserte versjoner av de eksisterende tjenestene/produktene på markedet. Gjennom tiden viser forskning at tidligere suksessrike organisasjoner kan oppleve vanskeligheter når slike disruptive endringer forekommer, og at det påvirker både teknologi og hele strukturen i markedet. De blir en ekte trussel, og det kan være vanskelig å forstå konsekvensene av hvordan en kan bli rammet av innovasjonene (Christensen, 2013, s. 24). Innovasjon er nødvendig å undersøke ved temaet insurtech. Nettopp fordi fremveksten av insurtech er en innovasjon av forsikringsmarkedet på samme måte som fintech er den største innovasjonen i bankindustrien.

2.2.1 Åpen innovasjon

Åpen innovasjon er et fenomen som siden begynnelsen av 2000-tallet har fått mye oppmerksomhet av forskere. Henry W. Chesbrough har postulert flere av studiene som tar for seg fenomenet, og åpen innovasjon kan defineres som:

«The use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively» (Chesbrough & Appleyard, 2007, s. 59).

Fenomenet omhandler å skape en strategisk retning hvor en viser tillit til ferdigheter, muligheter og kunnskap som ligger utenfor organisasjonen. Virksomheten har en bevisst holdning om å legge til rette for innstrømning og utstrømning av kompetanse og kunnskap. Dette gjennomføres for å øke innovasjonsgraden internt i virksomheten, samtidig som en utvider sitt rekkevidde ved tilknytning av eksterne ressurser som øker graden av innovasjon

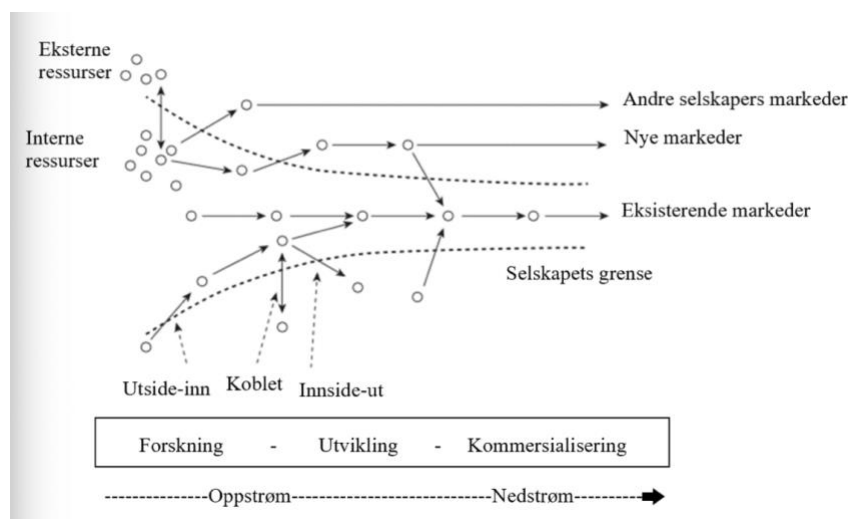
totalt sett i bedriften. Åpen innovasjon er motsetningen til lukket innovasjon. Sistnevnte velger å kun benytte seg av ressurser innad i virksomheten for å innovere (Chesbrough, 2005, s. 3). Oppgaven redegjør for kontrastene mellom åpen og lukket innovasjon i Tabell 1. Dette er en oversatt versjon av Chesbrough (2003), og den tydeliggjør ulikhetene mellom de to perspektivene på innovasjon.

Lukket innovasjon prinsipper	Åpen innovasjon prinsipper
De smarteste menneskene i bransjen jobber for oss.	Ikke alle de smarteste i bransjen jobber for oss. Vi må jobbe med smarte mennesker både internt og eksternt
For å ha utvikling i vår fortjeneste og utviklingsarbeid (FoU) må vi oppdage, utvikle og distribuere dette selv.	Ekstern FoU skaper signifikant verdi for oss. Intern FoU er også nødvendig for å kapre en del av verdien
Oppdager vi innovasjon selv er vi først ut på markedet	Innovasjonen må ikke ha opphav i virksomheten for en vi kan ha fortjeneste på den.
Selskapet som når ut sin innovasjon i markedet først, vinner.	Å bygge en bedre forretningsmodell er viktigere enn å nå ut til markedet som første aktør.
Dersom vi mest og best ideer ut til markedet så vinner vi	Hvis vi kombinerer det beste av interne og eksterne ideer vil vi vinne.
Vi må ha kontroll over våres immaterielle rettigheter (IP) slik at konkurrentene ikke vil tjene på interne ideer.	Vi kan profitere på andre aktørers bruk av våres IP, og vi kan kjøpe andre sin IP når det er i tråd med egen forretningsmodell

Tabell 1: *Lukket versus åpne prinsipper* (Chesbrough, 2003, s. 26)

Åpen innovasjon sine prinsipper skaper muligheter for deling av kostnader og risiko forbundet med utvikling mellom virksomheter. Samtidig mottar virksomhetene tilgang til eksterne ressurser, kompetanse og kunnskap (Chesbrough, 2003, s. 27). Verdiskapningen kan da finne sted gjennom ressurser, kompetanse og kunnskap som ikke er tilgjengelig gjennom et prinsipp om lukket innovasjon. Den åpne tilnærmingen til innovasjon har dannet et åpent system hvor oppfinnelser og koordinasjon av dette finner sted. Dette kan eksempelvis være forståelse av problemer som selskaper deler, og som kan danne grobunn for å øke den teknologiske standarden i fellesskap. Som et resultat av dette, kan en se ringvirkninger over hele industrien og bransjen som helhet (Chesbrough & Appleyard, 2007, s. 62). Selskapene som deltar i en

åpen innovasjonstilnærming har muligheten til å produsere produkter og tjenester som er overlegne sammenlignet med lignende produkter og tjenester som utvikles i et enkelt selskap med en lukket tilnærming (Chesbrough & Appleyard, 2007, s. 64).



Figur 3: *The Open Innovation Funnel* (oversatt figur fra Chesbrough et al., 2009, s. 313).

Figur 3 illustrerer innovasjonsprosessen som forekommer under åpen innovasjon. Figuren fremviser en trakt hvor eksterne og interne ressurser helles inn. De involverte selskapene yter samarbeid på kryss av avdelinger sammen med kunder, leverandører og/eller konkurrenter i denne fasen/prosjektet. Denne prosessen kan skape muligheter for etablering av spin-off i egne avdelinger eller at de konseptene, teknologien, produkter eller tjenestene som blir utviklet lisensieres ut til interessenter (Chesbrough et al., 2009, s. 314).

Selskapene som er deltagere i prosessen rundt åpen innovasjon, kan skilles ved to begrep. Det første er *inngående* åpen innovasjon. Det innebærer at en virksomhet benytter seg av ideer eller teknologier utenfra. Det andre begrepet heter *utgående* åpen innovasjon, og omhandler når andre selskaper benytter seg av teknologi eller ideer utviklet av egen virksomhet. Hele målet med høy deltagelse i slike innovative prosesser er at selskapet skal ta fatt i ny kunnskap, og det er dermed viktig at virksomheten evner å tilegne seg denne nye kunnskapen på en god måte (Usman & Vanhaverbeke, 2017, s 175).

Mye av forskningen som er gjennomført på temaet åpen innovasjon har primært sett tatt for seg etablerte virksomheter. Derav kan ikke undersøkelsene direkte oversettes til startup miljøet,

da de både organiserer, involverer og delegerer seg annerledes enn tradisjonelle selskap innen åpen innovasjon (Usman & Vanhaverbeke, 2017, s. 174). Tilnærmingen til åpen innovasjon vil dog ha store fordeler for startups på bakgrunn av en bedre tilpasningsevne og enklere prosesser i organisasjonen. Samtidig har startup selskaper mangel på midler, kompetanse og ressurser, som kan være utfordrende for virksomheten. Dermed er de ofte tjent med en åpen tilnærming til innovasjon (Usman & Vanhaverbeke, 2017, s. 174).

Tilnærmingen til åpen innovasjon kan danne en vinn-vinn-situasjon for begge parter involvert. Både kompetanse, ressurser, tid og teknologi kan bli delt mellom den etablerte virksomheten og startup. På den måten tar de etablerte virksomhetene del i dyrking av ny kunnskap og innovasjonsprosjekter. Et eksempel på utgående åpen innovasjon, så kan en startup utvikle teknologi, og være giver av denne teknologien til en større virksomhet. Gjennom bruk av teknologien innoverer den etablerte aktøren sine prosesser (Usman & Vanhaverbeke, 2017, s. 175). I slike samarbeid er det mekanismer som beskytter selskapene sine interesser essensielle å inngå avtaler om. Det kan være patent, lisensiering og IP-beskyttelse, og dette skal sikre de involverte partene mot negative konsekvenser og interessekonflikter (Usman & Vanhaverbeke, 2017, s. 176).

2.2.2 Kryss-industriell innovasjon

Innledningsvis så vi nærmere på fintech bevegelsen i finansbransjen, og det spekuleres i om en vil se en lignende bevegelse med insurtech i forsikringsindustrien. Derfor er det interessant å introdusere konseptet kryss-industriell innovasjon. Dette fenomenet kan defineres som “eksisterende løsninger som er kreativt imitert og overført til andre næringer” (Hauge et al., s.388). Originalt sett så har flere studier på temaet omtalt næring i regioner, og avhengig av variasjon av næringer i samme region. Det er naturlig i denne settingen å bruke begrepet kryss-industriell innovasjon kapabilitet, og Hauge mfl. (2017) har identifisert hva som ligger i dette begrepet. Det kan forstås som virksomheten sin evne til tilegning av ideer og kunnskap innhentet fra andre industrier, og skape dette til nye produkter, systemer og prosesser, eller tilpasse de eksisterende systemer, prosesser og produkter slik at de benyttes i nye næringer (Hauge et al., s.389).

For at dette skal finne sted er det essensielt at virksomheten har en innovasjonsevne. Denne evnen forklares som “evnen til å kontinuerlig omdanne kunnskap og ideer til nye produkter, prosesser og systemer, til fordel for virksomheten og dens interessenter (Hauge et al., s.390).

2.3 Organisatorisk to-hendighet

Begrepet ble først omtalt av Duncan (1976), men interessen ble først stor etter en artikkel ble publisert av March (1991). Organisatorisk to-hendighet omhandler evnen virksomheten har det å gjennomføre sine nåværende aktiviteter på en riktig måte (exploit), og samtidig utforske andre muligheter og tilpasse seg de (explore) (Raisch & Birkinshaw, 2008, s. 375). Ifølge March omhandler explore variasjoner, eksperimentering og oppdagelse, men exploit omhandler justeringer, valg, implementering og effektivitet. De er to ulike perspektiv som skiller seg fundamentalt fra hverandre, og perspektivene krever ulike struktur og strategi (Raisch & Birkinshaw, 2008, s. 376). Oppgaven vil bruke dette perspektivet for å belyse hvordan forsikringsselskaper kan benytte seg av å utforske mulighetene som ligger i digitalisering og samarbeid mot insurtech selskaper.

I March sine artikler utfordres det tidligere perspektiv på tematikken hvor det ble hevdet å gjøre både explore og exploit nærmest var umulig. March hevder virksomheter må håndtere å ta stilling til begge perspektivene, og et silo fokus mot et av områdene kan være skadelig for virksomheten. Ved et sterkt fokus på exploit kan det lede til kortvarig suksess, men det kan være skadelig i et langsiktig perspektiv siden en ikke tilpasser seg omgivelsene som er i endring. Ved et explore fokus kan det skape et evig søk etter endringer og muligheter i markedet slik at det går utover den daglige driften av virksomheten. For å sikre seg suksess på både kort og lang sikt er det essensielt for virksomheten å balansere mellom explore og exploit (Raisch & Birkinshaw, 2008, s. 377).

Den eventuelle nye enheten og den etablerte kan eksistere samtidig over en lang periode, og dette er denne muligheten som skapes gjennom praktisering av to-hendighet. Det er dog usikkerhet knyttet til i hvilken periode den nye forretningsmodellen vil overta den etablerte enheten til virksomheten. Toppledelsen vil ha en kritisk rolle i slike situasjoner. Det på bakgrunn av at i en omstillingsfase, hvor det etableres en ny enhet som ikke forventes å bringe inn inntekter og overskudd i nærmeste fremtid, kan skape problemer, og eventuelt misnøye fra andre etablerte enheter i virksomheten. Det er derfor viktig at de øverste lederne kan fordele

ressurser på riktig måte slik at den nye enheten faktisk får muligheten til å levere det som kreves av dem (Stensaker, 2018).

I den to-hendige løsningen skal den nye enheten bygges opp med andre mål, oppgaver, kompetanse, struktur, kontrollsystemer og ledelsesrolle enn det etablerte. Dette fremstiller O'Reilly og Tushman i følgende skjematisk fremstilling:

Tabell 1 Forskjeller mellom etablerte enheter og nye, innovative enheter.			
Etablerte enheter		Ny enhet	
1	Strategiske målsettinger	Kostnader, lønnsomhet	Innovasjon, vekst
2	Kritiske oppgaver	Drift, effektivitet, inkrementelle forbedringer	Tilpasninger, nye produkter og tjenester, banebrytende innovasjoner
3	Kompetanse	Drift, operativ	Entreprenørskap
4	Struktur	Formell, mekanisk	Adaptiv, løserer
5	Kontroll- og belønningssystemer	Marginer, produktivitet	Milepæler, vekst
6	Kultur	Effektivitet, lav risiko, kvalitet, kunder	Risikotaking, tempo, fleksibilitet, eksperimentering
7	Ledelsesrolle	Autoritær, toppstyrt	Visjonær, involverende

Tabell 2: Forskjeller mellom etablerte enheter og nye enheter (Stensaker, 2018).

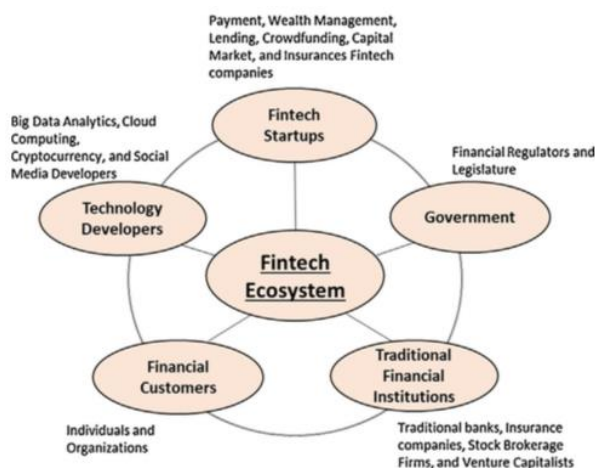
2.4 Forretningsmodeller

Et selskap sin forretningsmodell kan defineres som et system med sammenkoblede og avhengige aktiviteter som avgjør måten selskapet driver forretninger med leverandører og partnere. Forretningsmodellen er en essensiell del av virksomhetens overlevelse og konkurransedyktighet i markedet. Til enhver tid skal virksomheten tilfredsstille det opplevde behovet i markedet. De aktivitetene som utføres skal spesifiseres på den måten at det er tydelig hvilke parter som utøver dem, og hvordan disse er knyttet opp mot hverandre (Zott et al., 2011, s. 1023).

Konseptet rundt en forretningsmodell ble introdusert på 1990-tallet, men har alltid vært en integrert del av økonomisk atferd. Siden innføringen av begrepet har viktigheten og fokuset på sterke forretningsmodeller økt markant (Zott et al., 2011, s. 1022). Konseptet blir også benyttet innenfor innovasjon og teknologiledelse, og selskaper kommuniserer ny teknologi og innovative forslag gjennom sine forretningsmodeller. Disse nye ideene komplimenterer de tradisjonelle prosessene, tjenestene og produktene hos den gitte virksomheten. En slik

forretningsmodell danner grunnlag for nye former for samarbeid og ulik tilknytning utenfor virksomheten. Potensialet i verdien som blir skapt ved integrering av ny teknologi spiller en essensiell rolle når forretningsmodeller benytter seg av nye innovasjoner (Zott et al., 2011, s. 1032).

Fintech bølgen har skapt slike muligheter for andre type forretningsmodeller, og oppgaven vil se nærmere på begrepet fintech-økosystem for å danne en bedre forståelse av helheten. Det eksisterer fem ulike elementer i systemet, og det grupperes inn i 1) fintech startup 2) teknologiutviklere 3) finansielle reguleringer 4) Individuer og virksomheter som finansielle kunder 5) tradisjonelle finansielle virksomheter som forsikringsselskap eller banker. Totaliteten av disse grupperingene bidrar til samarbeid, bedre konkurranse, innovasjon og en stimulerende økonomi i den finansielle industrien (Lee & Shin, 2018, s. 37). Figur 5 illustrerer hvordan grupperingene tilhører hverandre, og hvilken påvirkning de har.



Figur 4: *The five elements of the fintech ecosystem* (Lee & Shin, 2018, s. 37).

Sentralt og øverst i modellen finner vi fintech startups. Deres rolle er innovasjoner innenfor lån, betalinger, kapitalmarked og forsikringer. Gjennom å skape et nisjemarked og benytte seg av ny teknologi opererer de med lavere operasjonelle kostnader og kan distribuere på en annerledes og personlig måte sammenlignet med tradisjonelle virksomheter (Lee & Shin, 2018, s. 37). Dette skaper grunnlag for ulike forretningsmodeller innen bransjen som 1) betaling 2) formuesforvaltning 3) crowdfunding 4) lånebasert 5) kapital 6) forsikring. Oppgaven vil kun

gå nærmere inn på forsikring sin forretningsmodell innenfor fintech på bakgrunn av oppgavens problemstilling.

2.4.1 Forsikring forretningsmodell

Når en snakker om et fintech selskap som jobber med forsikring kan det omtales som et insurtech selskap. De jobber for et mer direkte forhold mot kundene sine, ofte ved å skape bedre produkter og distribusjonskanaler. Selskapene benytter data-analytiske verktøy for å tilby forsikring som er tilpasset brukeren sitt behov. Teknologien muliggjør også en markant økning på tilgangen til data, som eksempelvis kan bedre et selskap sine risikoanalyser (Lee & Shin, 2018, s. 40).

2.5 Digitalisering

Gjennom tiden så har næringslivet vært gjennom ulike industrielle revolusjoner som har påvirket næringen til enhver tid. Revolusjon 4.0 hevdes å være den siste, og den revolusjonen som vi befinner oss i for øyeblikket. Integreringen av kommunikasjonsteknologi og systemet for produksjon påvirker flere aspekter i både samfunnet og næringslivet. Struktur hos virksomheter blir endret sammen med krav hos kundene som vokser og endres. Tilgjengeligheten av diverse digitale verktøy gjør at virksomheter kan skape nye digitale tjenester til forbrukeren (Dalenogare, Benitez, Ayala, & Frank, 2018). Den industrielle omveltningen i regi av teknologisk utvikling vil være såpass fundamental at digitalisering betegnes som selve kjernen i industri 4.0 (Bektesevic & Mathisen, 2019, s. 1).

Innovasjoner og distribusjonsmåter som kommer av digitalisering har en markant påvirkning på produkter, relasjoner, tjenester og forretningsprosesser. Utviklingen kan lede til at virksomheter blir tvunget mot en endring i sin drift av organisasjonen. Videre må selskaper ha en åpenhet for at restrukturering kan finne sted for å overleve, og dette omtales gjerne som en digital transformasjon (Osmundsen et al., 2018, s. 1). Digitale innovasjoner kan lede til endringer i hvordan en virksomhet drifter sitt selskap, og videre kan en digital transformasjon bli skapt gjennom hele industrien, og ikke bare i den aktuelle virksomheten (Osmundsen et al., 2018, s. 2).

Av mange forskere hevdes det at digitale transformasjoner har potensialet til å endre den etablerte forretningsmodellen til et gitt selskap, og endringene som forekommer kan være så inngripende at selve kjernen i selskaper blir endret. Ikke bare vil et resultat være en endret forretningsmodell, men bedre arbeidsprosesser, operasjoner, produkter og kundeopplevelser, samt innføring av nye tjenester (Iden et al., 2019, s.4).

Digitalisering generelt er en tendens som påvirker arbeidslivet både i privat og offentlig sektor. Det er dermed ikke spesifikt for en bransje, og dagens digitalisering kan en si skiller seg fra tidligere betegnelser av digitalisering (Anders Underthun & Steen, 2018, s. 1). Den teknologien som nå benyttes kan utøve betydelige og komplekse oppgaver, og selv abstrakte utfordringer kan nå delvis eller hel-automatiseres. Begreper som kunstig intelligens og maskinlæring er blitt sentrale, og innføringen av digitale verktøy kan endre hvordan arbeid ledes og kontrolleres, og hvordan relasjoner mellom virksomhet og bruker fungerer (Underthun & Steen, 2018, s. 3).

Digitaliseringen er nå ankommet for alvor til forsikringsmarkedet, og det kan både gi muligheter og utfordringer for markedet og selskaper.

2.6 Struktur

Organisasjonsstruktur kan defineres som “*et formelt system av oppgaver og autoritetsforhold som skal kontrollere hvordan mennesker koordinerer deres handlinger og ressursbruk til å oppnå virksomhetens mål*” (Jones, 2013). Det kan trekkes et skille mellom organisk og mekanisk struktur. En organisk struktur har en flat struktur, høy grad av fleksibilitet og muligheter for å kunne ulike arbeidsoppgaver. Selskaper som kjennetegnes av en mekanisk struktur vil være preget av stabilitet, effektivitet og forutsigbarhet i virksomheten.

Videre ble det beskrevet av Tushman, Anderson, & O'Reily (1997) at den strukturen som er best tilpasset kontinuerlig inkrementell innovasjon skiller seg fra hvilken struktur som egner seg best for å bygge radikale innovasjoner. Her beskrives inkrementell innovasjon som en aktivitet som knyttes til strukturerte og effektivitetsorienterte virksomheter. Med andre ord eksisterer det likhetstrekk med den mekaniske strukturen. Radikale innovasjoner er ikke et naturlig utfall i organisasjoner som organiserer seg på denne måten. De radikale innovasjonene forekommer i høyere grad i virksomheter med en organisk struktur (Tushman et al. 1997). Det er også funnet tegn på at jo eldre virksomheter blir, jo lengre vil de bevege seg mot en mekanisk

struktur (Trott, 2012). Det kan dermed være naturlig at eventuelle startups kan lene seg mot en mekanisk struktur på sikt hvis de opplever betydelig vekst i selskapet, men i startfasen benytter seg av en organisk struktur.

Oppgaven har benyttet noe av innholdet brukt i egen oppgave i faget MOØ233- Digital organisering og ledelse for å skrive teoridelen. Alt av innhold er endret, skrevet om og tilpasset for å passe masteroppgaven.

3.0 Metode

Gjennom metodekapittelet belyses det sentrale valg som er tatt for å besvare oppgavens problemstilling. Det innledes med en beskrivelse av forskningsdesign og tilnærming, samt hva begrunnelsen er for hvilken forskningsmetode som er valgt. Videre utdypes det hvilken type forskning dette er, samt hvordan utvalgsstrategien har foregått. Deretter beskrives det grundig hvem som er datagrunnlaget for forskningen vi har gjennomført, før kapittelet ledes inn i en beskrivelse av hvordan dataene har blitt analysert. Det hele avsluttes med en egen vurdering av kvaliteten i datamaterialet i form av reliabilitet og validitet, samt en beskrivelse

av hvordan personvern og etiske betraktninger blir ivaretatt. Begrensninger ved studien vil vurderes avslutningsvis.

3.1 Forskningsdesign og tilnærming

Hensikten med denne studien er å skape en dypere forståelse av digitaliseringen og innovasjonen av forsikring kalt insurtech. Selv om det har fantes litteratur om digitalisering og forsikring lenge, er begrepet insurtech mer nylig oppstått (Puschmann, 2017). Oppgaven har derfor valgt å ta i bruk et eksplorativt design, som kan omtales som et søkende design. Hensikten er her at en ønsker å forstå og tolke et fenomen, hvor en har lite kunnskap om saksområdet og sammenhenger fra før (Gripsrud et al., 2016, s. 47). Oppgaven tolker det som hensiktsmessig med et slikt forskningsdesign på bakgrunn av den tidligere begrensede forskningen på tema. Det gir forskeren en mulighet for et bredt fokus på tematikken.

Det er vanlig å trekke et skille mellom deduktiv og induktiv metode innenfor tilnærminger til forskning. Ved deduksjon beveger en seg fra teori til empiri og tilbake igjen, men ved induksjon går en kun fra empiri til teori (Tranøy, 2019). Som utgangspunkt til oppgaven benytte eksisterende teori og kunnskap fra markedet som grunnlaget bak intervjuguide, samtidig som en gjør seg klar for ny verdifull informasjon. Oppgaven har introdusert konkurrerende perspektiv i teoridelen, og på bakgrunn av dette kan en si at det har blitt benyttet *abduksjon* som er kombinasjonen av de to nevnte tilnærmingene (Jacobsen, 2015, s. 35).

3.2 Forskningsmetode

Det eksisterer to ulike metoder for forskning en kan benytte ved et forskningsprosjekt. Det første er kvalitativ metode hvor en søker forståelse ved å gå i dybden, og den andre metoden er kvantitativ hvor en ønsker forklaringer. Data som innhentes kvantitativ fremvises ofte i tall eller mengdeenheter, men annen form for data tolkes som kvalitative (Gripsrud et al., 2016, s. 103).

Det ønskelige for prosjektet hadde vært å bruke begge metoder, noe som omtales som *mixed methods*. Det er dog mer tidkrevende og krever ofte mer finansielle ressurser enn hva en monometode-studie krever (Easterby-Smith et al., 2018, s.125). Oppgaven har dermed valgt å benytte seg av å fokusere på få personer og innhente rikere data ved bruk av kvalitativ metode.

Denne metoden oppleves som riktig i forhold til forskningsspørsmålet, og gjennom kvalitativ forskning er det vanlig med åpne spørsmål og svar. Ettersom kvalitativ forskning er eksplorativt av natur henger dette godt sammen med at studien har et eksplorativt design og en abduktiv tilnærming (Easterby-Smith et al., 2018, s. 173).

Oppgaven vil benytte seg individuelle intervjuer for å belyse problemstillingen. I følge Easterby-Smith handler kvalitative intervju om målrettede samtaler der en stiller spørsmål og får svar om et bestemt tema (Easterby-Smith et al., 2018, s. 179). Fremgangsmåten av et intervju innebærer forberedelse av intervjuet, utførelse og transkribering. Intervjuene vil bli tatt opp via lydopptak for å bedre ta vare på informasjon og viktige detaljer som kommer frem i prosessen (Easterby-Smith et al., 2018, s. 173). Oppgaven vil benytte seg av semi-strukturerte intervju hvor en benytter seg av planlagte spørsmål, men hvor det er åpenhet for oppfølgingsspørsmål som passer responsen. Dette faller midt mellom strukturerte og ustrukturerte intervju på hver sin side. Hvor førstnevnte kan bli vanskelig å oppnå en naturlig dialog gjennom, og sistnevnte kan en risikere og ikke holde seg til tema. Derfor benyttes det en tilnærming som skal stimulere til samtale med deltakerne (Easterby-Smith et al., 2018, s. 181).

3.3 Casestudieforskning

Hvis en ønsker å studere komplekse sosiale fenomen, vil en ofte benytte seg av en casestudie. “Hvorfor” og “Hvordan” er eksplorative spørsmål av natur og kan knyttes eksperiment og historie- eller i dette tilfellet en casestudie. Å dykke ned i dybden muliggjøres gjennom en casestudie med et virkelighetsbasert og holistisk perspektiv (Yin, 2018, s.10). Med utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål som handler om hvordan digitalisering og innovasjon har skapt et nytt marked i forsikringsbransjen, og oppgavens eksplorative design, er det lagt til rette for at studien kan gjennomføres gjennom casestudie. Casestudie er best egnet i tilfeller der man forsker på både historiske fenomener og fenomener fra nåtiden (Yin, 2018, s. 12). Ved benyttelse av en casestudie må en derfor studere det som finner sted i nåtiden, og da kan personene intervjuet fortsatt befinne seg i situasjonen. Dette opplever oppgaven at sammenfaller med denne studiens forskningsdesign som både tar utgangspunkt i noe historisk (forsikringsbransjen) og noe som foregår nå (insurtech).

Det trekkes et skille mellom to typer design ved benyttelse av casesdesign. I følge Yin (2018) bør en bruke en multipel case design fremfor en singel case hvis prosjektet har de riktige ressurser tilgjengelig. Konklusjoner som trekkes fra multipel case er sterkere siden er tar utgangspunkt mer enn en case (Yin, 2018, s. 61), og ved singel case lener en hele konklusjonen mot en case. Det kan derfor være i høyere grad sårbart. Dette prosjektet intervjuet tre ulike bedrifter som sammenlignes for å gjøre en vurdering av markedet, og dermed vurderes prosjektet som en multipel case.

3.4 Valg av informanter

Når vi velger informanter ønsker vi å undersøke hvilke selskaper som kan være relevante å snakke med for å danne en best mulig forståelse av insurtech bransjen. Det ble derfor tatt kontakt med *Bsurance*, som er et heldigitalt forsikringselskap med oppstart i Østerrike som videre har skalert til enkelte europeiske land. Gjennom denne kontakten fikk vi tips fra vedkommende hvilke andre selskaper og individer som kunne være aktuelle for innsamling av data. Denne formen for innhenting av informanter kalles for snøballmetoden (Easterby-Smith et al., 2018, s.109). Dette ga oss muligheten til å innhente flere aktuelle selskaper, og selskapene og stillingene til informantene vi intervjuet er presentert i matrisen vedlagt (Figur 1). Matrisen viser frem informanter fra tre ulike bedrifter av insurtech-industrien.

Selskap	Land	Stillingtittel	Kallenavn
SafetyWing	USA/Norge	COO	Kjell
Bsurance	Østerrike/Tyskland	Business Development	Ida
Share	Norge	Head of partnership	Jon

Tabell 3: Oversikt over intervjuobjekter

3.5 Datagrunnlag

For å kunne besvare forskningsspørsmålet til prosjektet på en god måte er det viktig med en klar strategi for innhenting av data, analyse og bruk, før dataen faktisk innsamles (Yin, 2018, 69). For å produsere et godt svar på oppgavens forskningsspørsmål er kvaliteten på innsamlingen essensiell.

Oppgaven vil benytte seg av en kvalitativ innsamling, som vil være prosjektet sin primære data. Videre vil det suppleres med annen litteratur og kvalitativ sekundærdata. Det har blitt gjennomført semi-strukturerte intervjuer av tre objekter, og deres svar og tolkningen av dette er sentral for analysen av dataen. Det benyttes publiserte artikler og analyser fra det relevante fagområdet for litteraturinnsamlingen, og denne innhenting er viktig for å skaffe seg et diversifisert datamaterialet å analysere.

3.5.1 Kvalitative sekundærdata og litteratur

Sekundærdata kan defineres som skriftlige kilder til informasjon som er produsert til et annet formål enn forskning, men som kan være relevant for det aktuelle forskningsprosjektet (Easterby-Smith et al., 2018, 173-174). Dette kan inkludere rapporter og skrifter fra uavhengige myndigheter, selskaper, bøker, websider og avisartikler osv. I denne studien vil det fokuseres på rapporter og analyser av forsikringsmarkedet og insurtech, hvor utviklingen av teknologi har vært det sentrale emnet. Oppgaven vil gå i dybden på den innhentede informasjonen, samt se nærmere på intervjuobjektene sine virksomheter. Rapportene og analyse fra uavhengige aktører er viktige for å anskaffe seg et nøytralisert syn på problemstillingen og markedet. Sekundærdata er betydelig enklere metode å benytte seg av enn innsamling av primærdata, og det er store forskjeller i tid og ressursbruk. Det er dog ikke all sekundærdata som direkte kan overføres til prosjektet sitt forskningsspørsmål. En annen viktig bemerkning er at dataen som er innhentet kan være preget av produsenten av datamaterialet, og har dermed en mulighet for å være biased (Easterby-Smith et al., 2018, 174).

3.5.2 Kvalitative primærdata

Primærdata kan defineres som opprettelsen av egen data (Easterby-Smith et al., 2018, 175). Det innebærer at innholdet i dataene skal være utviklet av oppgavens forsker. Kvalitative prosesser er krevende, og en god gjennomføring krever forberedelse, transkribering og

tålmodighet (Easterby-Smith et al., 2018, 174). Individuelle intervjuer er hensiktsmessig for vår problemstilling for flere årsaker. Oppgaven unngår press for konformitet, sosialt press og angst for å ytre sine faktiske meninger. I et gruppeintervju kan slike fenomener oppstå, selv om det kunne vært tidsbesparende å snakke med flere på en gang.

Som tidligere nevnt benyttet prosjektet seg av semi-strukturerte intervjuer, og denne strukturen gir forskeren muligheten til å ta styring samtidig som en har frihet til å stille spørsmål for å oppklare eller som passer for retningen intervjuet tar (Easterby-Smith et al., 2018, s.184). Dette gjør at intervjuene blir fleksible og dynamiske i høy grad. Informantene oppgaven har benyttet er dog spredt utover flere steder i verden, og dermed fant intervjuene sted gjennom digitale plattformer som Teams og Google Meet. I en ideell verden ville en holdt intervjuene ansikt-til-ansikt slik at en kan observere helheten. Med det menes informantene i egne omgivelser, bedre mulighet for tolkning av kroppsspråk og eventuell tilleggsinformasjon. Det er dog fleksibelt med et digitalt intervju i henhold til lokasjon og tidspunkt for møte, samtidig sparer en seg for både tid og ressurser (Easterby-Smith et al., 2018, s. 180). Et av intervjuobjektene befant seg i Norge på tidspunktet for intervju, men det ble ansett som hensiktsmessig å gjennomføre alle tre intervjuet med det samme formatet slik at unngår forskjellige opplevelser.

I intervjuene ble det innhentet berikende kunnskap om hvert av selskapene, og videre ble det undersøkt om utviklingen av insurtech knyttet opp mot teori. Det ble utarbeidet lik intervjuguide til hvert av intervjuene, men siden oppgaven har en semi-strukturert tilnærming er det åpenhet for å stille diverse oppfølgingsspørsmål som passer til de oppfattede kulturelle ulikhetene. Den utarbeidede intervjuguiden baserer seg på beskrivende, teoretiske og fortolkende spørsmål. Beskrivende omhandler spørsmål direkte knyttet til konkrete hendelser eller situasjoner, fortolkende tar for seg vedkommende sin opplevelse av hendelser, og den teoretiske delen skal avdekke sammenhengen mellom årsak og handling i diverse situasjoner (Easterby-Smith et al., 2018, s. 186).

3.6 Analyse av data

Ved bruk av det casestudiedesign blir en ikke låst til strenge regler som gjelder ved analysen av dataen. En kan analysere data ved å kombinere undersøkelser, kategorisering, testing og kombinerer av funn i følge Yin (2018, s. 164). Den analytiske delen av casestudie er dog lite utviklet, noe som kan gjøre det vanskelig å vite hva en bør gjøre med den innsamlede dataen

(Yin, 2018, s. 165). Det har blitt utviklet noen verktøy som kan være lurt å benytte seg av i analysen, men disse verktøyene vil avhenge av at en er klar på man ønsker å finne. Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet i denne studien, er oppgaven interessert i å se fremveksten av insurtech markedet, og hvordan digitalisering og innovasjon har skapt dette.

Alle intervjuene som gjennomføres vil bli transkribert, og dette gjør det lettere å kategorisere den innsamlede dataen. Oppgaven innhenter samtykke for lydopptak, slik at transkriberingen kan finne sted. Så langt det lar seg gjøre ønsker oppgaven å knytte funn opp mot de presenterte teoriene i teorikapitlet. For å fremme de sentrale funnene vil oppgaven benytte seg av sitater fra respondentene som utgjør sentrale funn.

3.7 Datamaterialets kvalitet

I et forskningsperspektiv er det begrenset med tid ved gjennomføringen av en masteroppgave, og en finne argumenterer for at kort tid kan skade kvaliteten på datamaterialet. Videre må begrepene validitet og reliabilitet forstås. Validitet kan defineres som mål av gyldighet og pålitelighet til resultatene av en studie (Gripsrud et al., 2016, s. 132). Det er vanlig å trekke et skille mellom intern og ekstern validitet.

3.7.1 Intern validitet

Intern validitet tar for seg om resultatene vi har funnet kan oppfattes gyldige. Det er forskeren sitt ansvar å kontrollere at diverse variabler ikke skal ha en påvirkning på resultatet en får. Det skal rettes fokus på om informasjonen som innhentes er sann, og de eventuelle oppdagede sammenhenger kan beskrives som ekte. En skal alltid forsøke å danne et samsvar mellom egen beskrivelse og den faktiske virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228). Prosjektet har benyttet tre informanter i viktige posisjoner i hvert sitt insurtech selskap. Oppgaven oppfatter at informasjonen innhentet fra informantene gir det riktige bildet av tematikken som skal undersøkes. Vår interne validitet vil altså bestemmes om informasjonen fra respondentene kan betegnes som gjeldende.

3.7.2 Ekstern validitet

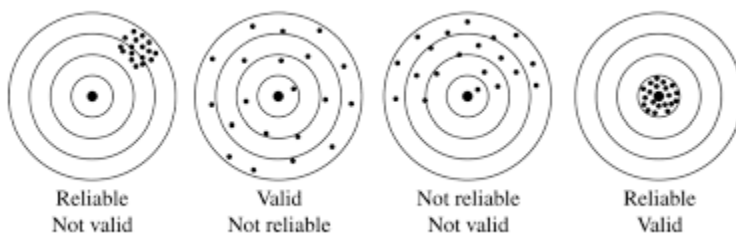
Ekstern validitet forstås som i hvilken grad resultatene/funnene fra en gitt undersøkelse kan

generaliseres. Det vil si om resultatene kan betjene andre formål enn hva som har blitt undersøkt i selve undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 237). Å gjennomføre en casestudie er utfordrende vedrørende generalisering siden utvalget er så lite (Easterby-Smith et al., 2018, s. 116). Vi kategoriserer derfor ikke våres prosjekt som en undersøkelse som kan generaliseres, men det eksisterer fortsatt muligheter slik at studien blir relevant. Funnene kan frembringe større innsikt innenfor tematikken og bidra til å skape oppmerksomhet i finansbransjen.

3.7.3 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler om det er stabilitet i målingene som foretas. Gitt at prosedyren skal gjentas, vil det nye prosjektet oppnå det samme eller lignende resultat er spørsmålet (Yin, 2018, s. 42). For dette prosjektet handler det om den kvalitative dataen som er innsamlet, og en annen forsker skal kunne trekke de samme konklusjonene som det dette prosjektet har gjort. Å oppnå høy grad av reliabilitet kan være vanskelig gjennom bruk av kvalitativ metode, siden det er vanskelig å gjenskape de samme dialogene og etterprøve disse (Yin, 2018, s. 46). Målet er å eliminere feil og bias i høyest mulig grad, og en streber etter konsistente målinger (Se Figur 5 for illustrasjon av validitet og reliabilitet).

Samspeillet mellom validitet og reliabilitet illustreres i figuren under:



Figur 5: Reliabilitet og validitet (Yin, 2018,s.46).

3.8 Etiske betraktninger og personvern

Hensyn til personvern og etiske betraktningene er essensielle å ta stilling til gjennom hele utformingen av masteroppgaven. Godkjenning fra NSD (norsk senter for forskningsdata) er en viktig brikke som må på plass, og oppgaven er meldt inn til NSD for godkjenning av planen for datainnsamling. Personvernforordningen, eller GDPR (General data protection regulation) er også et sentralt moment å vise hensyn til i datainnsamlings- og skriveprosessen.

Videre ble det identifisert 10 etiske prinsipper av Bell og Bryman i 2007 for å vise hensyn til når en driver med forskning. Dette illustreres i figur 6:

TABLE 5.2 Key principles in research ethics

1	Ensuring that no harm comes to participants	<i>Protection of research participants</i>
2	Respecting the dignity of research participants	
3	Ensuring a fully informed consent of research participants	
4	Protecting the privacy of research participants	
5	Ensuring the confidentiality of research data	
6	Protecting the anonymity of individuals or organizations	
7	Avoiding deception about the nature or aims of the research	<i>Protection of integrity of research community</i>
8	Declaration of affiliations, funding sources and conflicts of interest	
9	Honesty and transparency in communicating about the research	
10	Avoidance of any misleading or false reporting of research findings	

Source: adapted from Bell and Bryman, 2007

Figur 6: Etiske prinsipper (Easterby-Smith et al., 2018, s. 157).

De første seks prinsippene omhandler i stor grad om å beskytte interessene til objektene og informantene. De siste fire retter fokus mot beskyttelse av forskersamfunnet sin integritet. Dette gjøres gjennom å sikre nøyaktighet, og unngå partiskhet (Easterby-Smith et al., 2018, s. 157).

Før intervjuene ble gjennomført ble det sendt ut skjema for samtykke til deltakerne. Her blir det opplyst om hvilket krav de har til innsyn, formål med prosjektet, og sletting av informasjonen som blir innhentet. Taushetsplikten er også en viktig del, og alle får beskjed om deres bidrag blir anonymisert og opplysninger behandlet i samsvar med person regelverket. Det vil bli benyttet fiktive navn under analysen, og lydopptakene skal oppbevares på trygge plattformer slik at det hindrer uønsket tilgang.

Prosjektet skal være klare og bevisste på det ikke skal brukes ledende spørsmål, eller spørsmål som kan føre svarene i en bestemt retning. Det vil heller ikke bli stilt spørsmål som er hentet etter informasjon gjennom andre intervjuer, slik at det unngås å skape situasjoner for deltakerne hvor de kan finne ut hvem som har delt informasjon. Om ønskelig, så vil objektene få mulighet til å gå gjennom transkriptet.

Oppgaven vil etter beste evne opptre med respekt for alle involverte parter, og om at all informasjon blir forsvarlig håndtert i henhold til lover, regler og etter HVL sine retningslinjer.

3.9 Studiets begrensning og kritisk vurdering av eget datamaterialet

I lys av den aktuelle problemstillingen er det vanskelig å gjennomføre intervjuer ansikt-til-ansikt. Som følge av at intervjuene skjer gjennom digitale plattformer kan det være hemmende på muligheten for observasjoner som gjøres i det fysiske rom. Videre er det essensielt at informasjon ikke blir holdt tilbake under selve intervjuet, og at spørsmålene blir besvart korrekt fra deltakers perspektiv. Som forsker vil det være viktig å ikke lage egne oppfatninger av tematikken, og at spørsmålene ikke dyttet objektet mot et svar. Siden alle tre objektene er hentet fra insurtech selskaper kan det forekomme bias i svarene fra respondentene, og svarene kan være fordelsrike fra et insurtech perspektiv. Det er derfor viktig at objektene responderer på et objektivt grunnlag.

3.10 Kort om studiens virksomheter

Bsurance er et klassisk insurtech startup som startet med ideen om å tilby relevant og rettferdig forsikring til riktig tid og riktig sted. Selskapet har hovedkvarter i Wien og ble stiftet i 2017, men de ansatte er spredt til ulike land. De er et B2B2C- selskap, og det innebærer at de lager løsninger for andre selskaper som ønsker å implementere forsikring eller løsninger for forsikring i sin egen plattform. De har to forretningsmodeller hvor den første kalles emdedded insurance. Kunden ved slutten av verdikjeden ser ikke *Bsurance*, men kun muligheten for kjøp av forsikring gjennom den gitte plattformen. De er en MGA, som innebærer at de kan estimere pris, vilkår og skape produkter på egen hånd. De har dog en forsikringsgiver bak seg som garanterer for risikoen i produktene. De integrerer en sky-basert forsikring som skal tilgjengeliggjøre forsikring akkurat i det riktige salgspunktet. Den andre forretningsmodellen er forsikring som en tjeneste, og de tilbyr en heldigital prosesshåndtering for forsikringsgivere (*Bsurance*, u.d).

SafetyWing er en global reise-medisinsk forsikring som fungerer som et sikkerhetsnett for nomader. De er et B2C/B2B selskap og har en forsikringsgiver som leverandør av forsikringen. De ønsker å dekke både privatpersoner og selskaper som jobber remote, og de tilbyr en form for global helseforsikring uansett hvor personene befinner seg. De har et team som har basert

seg over hele verden med mennesker i både Europa, Asia, USA og Oceania. De har som mål å fjerne geografiske grenser og kaller seg for “hjemlandet ditt på internett”, og de bygger et globalt sikkerhetsnett som alle kan benytte seg av (*SafetyWing*, u.d).

Share er en applikasjon som selger forsikring gjennom en bildelingstjeneste for venner og familie. Det er i et samarbeid med både If og Naf, og essensen er det skal oppleves trygt å låne bilen til sine nærmeste uten konsekvenser. De eliminerer problemet når tilliten blir satt på prøve gitt at en skade skal finne sted. (*Share*, u.d).

Oppgaven har brukt deler av innleveringen i faget MOØ223- Metode og forskningsdesign som inspirasjon for metodedelen. Metodedelen er tilpasset, skrevet om og endret til å passe masteroppgaven.

4.0 Analyse

I analysen vil oppgaven belyse forskningsspørsmålene ved å drøfte det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2 opp mot den empiriske dataen. Det vil diskuteres hvilke former for innovasjon som har vært viktige for utviklingen av insurtech, og hvilke faktorer som har vært essensielle for digitaliseringen. Det vil også diskuteres hvordan temaer som forsikringsaktører kan forholde seg til trendene i markedet i lys av teorien.

4.1. Åpen innovasjon

Oppgaven har vektlagt innovasjon igjennom teksten, og i det neste avsnittet vil oppgaven gå nærmere inn på de utvalgte bedriftene sine former for innovasjon. Totaliteten i svarene til respondentene vil gi et inntrykk av hvordan innovasjon, og hvilke former som er mest aktuelle i insurtech markedet. Innledningsvis kommer det frem at tilnærmingen til innovasjon var

hovedsakelig åpen ettersom insurtech-selskaper er avhengig av en forsikringsleverandør for å kunne levere sine tjenester og produkter. Det innebærer at uten en forsikringsgiver som er ansvarlig for risikoen i produktene, så vil ikke insurtech selskapets forretningsmodell være holdbar. Selv om et slikt samarbeid er essensielt for forretningsmodellen til virksomheten kan det være begrensninger ved samarbeidet. Forsikringsgiveren gjør sine risikoberegninger og kan tilby vilkår og prising etter disse beregningene, og insurtech selskapet må finne seg i bestemmelsene som settes av sin forsikringsgiver.

«Man må jo forholde seg til begrensningene som settes av forsikringsselskapet, så slik vil man alltid være avhengig av en partner.» - Kjell

Samarbeid med en forsikringsgiver er dermed i kjernen til insurtech selskaper, selv om partnerskapet gir begrensninger til virksomheten ved utarbeidelse av produkter og bestemmelsen av vilkår og prising. Funnene om åpen innovasjon er i tråd med prinsippene til Chesbrough presentert i kapittel 2. Insurtech-selskaper benytter seg av åpen innovasjon og oppfatter dette som essensielt for å skape sine forretningsmodeller. Selskapene viser sterk tiltro til ferdigheter, kunnskap og muligheter som eksisterer utenfor egen virksomhet, og viser en vilje til å kombinere en blanding av eksterne og interne ideer for å skape noe nytt. Dette samfatter med de teoretiske perspektivene om at startup selskaper vil være tjent med en åpen tilnærming hvor de får tilgang på ressurser og kompetanse som kan være vanskelig å tilegne seg i en tidlig fase.

«For oss er åpen innovasjon en nøkkel. Våre tekniske løsninger er systemet for forsikringer og prosessene som skjer digitalt, men de er ingenting om vi ikke har forsikring å fylle de med.» –
Ida

Teorien som er skapt om åpen innovasjon er gjort gjennom forskning på etablerte aktører, og ikke startup selskaper. Dette er en svakhet når en sammenligner teorien opp mot insurtech startup, og det kan være mer riktig i henhold til teorien å se det fra en forsikringsgiver sitt perspektiv.

Det er dog ikke kun et samarbeid med en eller flere forsikringsgivere som er aktuelle. Ved en B2B2C-forretningsmodell, som innebærer at insurtech selskapet selger sin teknologiske løsning til et annet selskap, så vil dette partnerskapet være vel så viktig. Andre former for

partnerskap vil variere i forhold til forretningsmodellen til selskapet, hvilken kompetanse de har i selskapet, og hvilken kompetanse de innhenter fra samarbeidspartnere.

«Våre B2C partnere er også essensielle siden det er de som kjenner kunden fordi det er på den måten vi skaper muligheter for forsikringsselskapet å nå ut til kunden igjen» - Ida

I den åpne tilnærmingen til selskapene kommer det tydelig frem at de avhengig av, og tjent med å bruke kompetanse som også sitter utenfor egen virksomhet for å oppnå suksess. Respondentene ble dermed spurt om hvordan de fordeler kompetansen, hvilken kompetanse som er viktig å ha innad i virksomheten, og hvilken kompetanse som kan innhentes fra samarbeid med andre aktører. Svarene indikerer at det er den digitale kompetansen som er avgjørende å sitte på, og muligheten for utviklingen av de digitale tjenestene/produktene. Selv om insurtech er en underkategori av forsikring, så var ikke kompetansen innenfor forsikring like viktig ifølge respondentene.

«På vår egen plattform gjør vi alt in-house. Det som outsources er det operative knyttet til forsikring, og det er en del av modellen vår.» - Kjell

Alle selskapene deler enighet om at det er nødvendig å jobbe med smarte mennesker både internt og eksternt, og denne åpne tilnærmingen kan lede til at en hel bransje vokser slik som Chesbrough vektlegger i teoridelen. Insurtech-startups tolkes også som utgående åpen innovasjon, som innebærer at andre virksomheter utnytter teknologien som har blitt utviklet av det gitte selskapet. Insurtech selskapene skaper den teknologiske løsningen, og forsikringsaktører og eventuelle B2C partnere bruker denne teknologien. Fra perspektivet til andre partnerskap og forsikringsaktører som benytter seg av teknologien til insurtech-selskapene, så kan det tolkes som inngående åpen innovasjon.

Teorigrunnlaget vektlegger at åpen innovasjon vil være et viktig verktøy for startup selskaper, og svarene innhentet i vår undersøkelse støtter rundt dette. Det er tydelig at insurtech startups benytter en åpen tilnærming ettersom de tilfredsstiller flere av prinsippene som representeres i Tabell 1 i teorikapitlet. En slik tilnærming er en styrke for insurtech selskaper ettersom de innhenter kompetanse og smarte mennesker gjennom sin åpne innovasjon. Forsikringsgivere benytter seg av deres løsninger for å treffe kunden gjennom en annen type distribuering eller gjennom å skape nisjemarkedet som når ut til en spesifikk type kunde. Det er den digitale

distribusjonen og skapelsen av nye, digitale produkter som er selve innovasjonen hos insurtech startups.

Eksempelvis har *Bsurance* implementert kjøp av forsikring gjennom en applikasjon for dagspass på diverse skianlegg i Europa, som et av sine samarbeid med en B2C partner. Det er et typisk eksempel på hvordan en kan distribuere på nye måter. *SafetyWing* har skapt nye produkter hvor de sikter seg inn på et nisjemarked som omhandler et globalt sikkerhetsnett i form av forsikring mot digitale nomader, både mot privatkunder og bedrifter. Her er det nettopp den digitale distribusjon sammen med et nytt produkt, som er siktet inn mot et spesifikt nisjesegment som insurtech selskapet har skapt.

Det innebærer dog utfordringer med den åpne tilnærmingen i markedet ettersom et insurtech selskap vil ofte være avhengig av samarbeidet med en forsikringsgiver som kan gjøre arbeidet begrensende. Det kan også innebære en risiko gitt at samarbeidet blir avsluttet, og selskapet ikke finner en ny forsikringsgiver. På lang sikt vil insurtech selskaper som etablerer seg i markedet kunne innfri de regulatoriske og kapitalkravene, og dermed oppnå konsesjon som en forsikringsgiver selv. Det vil kunne gi dem muligheten til å utvikle produkter helt på egen hånd, gjøre egne risiko og prisberegninger, samtidig som de distribuerer gjennom sine digitale kanaler. Da vil altså insurtech selskapet også være risikobærer av forsikringen. Da vil dog insurtech selskapene være avhengig av å innhente forsikringskompetanse inn i egen virksomhet.

4.2 Radikal og disruptiv innovasjon

For å analysere problemstillingen fra et markedsperspektiv ønsker oppgaven å dykke ned i hva slags innovasjon objektene mener insurtech er. Det ble drøftet om insurtech markedet er en konsekvens av inkrementelle endringer i forsikringsmarkedet, eller om det har skapt radikale endringer som har dannet en betydelig endring i hvordan produkter/tjenester blir utviklet på.

“Du kan si at veksten i insurtech er disruptiv på mange måter, men jeg tror ikke insurtech-bølgen vil eliminere de andre etablerte aktørene på markedet. Hvis etablerte forsikringselskaper ikke inngår partnerskap eller utvikler digital kompetanse in-house, så vil de forsvinne innen ti år. Det er ikke disruptiv i den forstand at selskapet går konkurs hvis de ikke endrer seg, men i den forstand at markedet vil endre seg markant” - Ida

Respondenten sine svar kan foreslå at etablerte forsikringselskap er avhengig av å benytte seg av to-hendighet for å overleve bølgen av insurtech. De må ha en evne til å utforske og tilpasse seg andre muligheter ved siden av den eksisterende driften de har i dag. Det kan tenkes at den “nye enheten” i en etablert virksomhet kan være den delen som har tilknytning til insurtech startups, og at denne tilknytningen vil på sikt lede til vekst, innovasjon og nye inntekter. Ida vektlegger at markedet vil endre seg markant, samtidig som hun ikke tror at etablerte selskaper vil dø ut med mindre de står på stedet hvil. Kjell er ikke like overbevist om at insurtech er en disruptiv innovasjon.

«Foreløpig i forsikringsbransjen så er det ingen som har vært disruptive, og jeg tror heller ingen av de etablerte aktørene er blitt nervøse av en såkalt disruptiv aktør. Jeg mener det heller er mer inkrementelt slik det er i de fleste bransjer.»- Kjell

Svarene til respondentene gir ingen klare indikasjoner på hvordan insurtech-markedet kan tolkes. Av enkelte spås det at hvis ikke etablerte aktører forsikringsbransjen endrer seg, så vil det bryte grunnlaget deres for verdiskapning. Dette er i tråd med teorien om disruptive innovasjoner. Denne prosessen beskrives som et produkt/tjeneste som etablerer seg i bakgrunnen, før det beveger seg oppover i markedet og tar knekken på etablerte aktører. Det kan trekkes paralleller til at insurtech markedet er i posisjonen i bunnen av markedet, og ikke enda har begynt å bevege seg oppover og prege markedet i stor grad.

Andre respondenter hevder at de samarbeider om radikale innovasjoner med de etablerte aktørene. De tidligere svarene under åpen innovasjon gir heller ingen indikasjon på at etablerte forsikringsaktører vil forsvinne, nettopp fordi insurtech selskaper er avhengig av deres kompetanse og samarbeid for å overleve selv. Ifølge teorien er radikale innovasjoner noe som innebærer høy risiko i prosjektene, men fra en forsikringsgiver sitt perspektiv er ikke dette en nødvendighet. Ved å bruke et insurtech selskap som en digital distributør eller til å skape nye produkter i nisjemarkeder, så vil en spare egne distribusjonskostnader samtidig som virksomheten får muligheten til å innhente flere kunder som de ikke har truffet før. Det vil åpenbart kunne forekomme situasjoner hvor risiko beregningene slår feil ut, og som kan lede til store utbetalinger på meldte skader. Det er dog et scenario som finne sted i alle former for forsikring som forsikringsgiveren tilbyr.

Inkrementell innovasjon omhandler systematiske bedringer av produkt, tjenester eller teknologier- og fra forsikringsgiveren sitt perspektiv kan det argumenteres for at endringene i markedet er i høyere grad inkrementelle enn disruptive eller radikale. Etablerte forsikringsgivere har brede porteføljer med ulike forsikringsprodukter, og en deltagelse i samarbeid med en insurtech aktør vil ikke markant endre deres forretningsmodell.

Fra et insurtech sitt perspektiv er det dog nærliggende å omtale innovasjonene som radikale enn inkrementelle. Det er stor risiko tilknyttet prosjektet generelt for alle startups på bakgrunn av store kapitalbehov for videre skalering, og det samme gjelder nyetablerte bedrifter innen insurtech. De nye forretningsmodellene til insurtech selskaper skaper en utvidelse av markedet, men det foreligger ingen garanti for at de vil bryte grunnlaget for verdiskapning hos forsikringsgiverne. Det er ingen etablerte forsikringsgivere som har blitt rystet i den forstand at forretningsmodellen totalt endres, eller at selskapet går konkurs. Insurtech har hatt sin påvirkning på forsikringsmarkedet, og det skaper ikke kun problemer for forsikringsgiverne men også muligheter for å innovere.

4.3 Kryss-industriell innovasjon

Fenomenet insurtech er nærliggende både fintech og forsikring, og kan forstås som en underkategori av begge parter. Flere insurtech selskaper er ofte startups ettersom dette er et ferskt marked som har trådt frem. En sentral faktor for hvordan selskapene har bygget opp sin forretningsmodell er ved innhenting av inspirasjon fra andre bransjer. Det kommer frem i intervjuene at det ikke er noe spesifikt sted som har vært hovedkilden for inspirasjon. Det er dog hentet en del fra nærliggende industrier som open banking og den finansielle industrien som helhet. Videre er det også hentet inspirasjon fra forsikringsbransjen, men respondentene er klare på at det ikke er *en* spesifikk bransje som har inspirert til forretningsmodellen.

«Jeg vil nok si at det er uspesifikt på hvilken bransje inspirasjonen kommer fra, men det er veldig mye SaaS i startups i verden. Så prisingen vår er for eksempel hentet fra Saas». - Kjell

SaaS står for *Software as a Service* og innebærer at istedenfor å eie en egen programvare, så får en tilgang til en gjennom internett. Dette frigjør det aktuelle selskapet fra komplekse programvarer som krever administrering.

Det kan trekkes paralleller mellom kryssindustriell innovasjonskapabilitet som er representert under teorikapittelet. Det forklares som en virksomhet sin evne til å tilegne seg kunnskap og ideer fra andre industrier. Svarene til respondentene viser tydelig at de har trukket inspirasjon fra flere ulike områder. Dette viser at det er potensielt flere ulike steder å finne løsninger som kan benyttes i en annen sektor. Det gir implikasjoner om at det egentlig ikke er noen grenser på hvor og hva inspirasjon kan hentes fra, men at det er vanlig at inspirasjon ofte blir hentet fra nærliggende fenomener som forsikring og den finansielle industrien generelt. Grensene er ikke spesifikke til bransjer, men det handler om hvilken kunde forsikringen skal nå ut til, som bestemmer grensene for inspirasjon. Eksempelvis fortalte *Bsurance* om en applikasjon som en kunde kan abonnere på for tannforsikring. Der kan barna deres spille spill om god tannhelse som gir poeng, som igjen kan benyttes til å kjøpe tannkoster. Dette viser at grensene er bestemt av hvordan forsikringsproduktet eller måten den distribueres skal være, og at en kan benytte seg av flere metoder fra ulike bransjer for å skape nye produkter.

4.4 To-hendighet

Begrepet to-hendighet tar for seg en virksomhet sin evne til å fokusere på etablerte enheter sine oppgaver, samtidig som nye enheter undersøker mulighetene for innovasjon og fremtidig vekst. Dette perspektivet kan knyttet opp mot en forsikringsgiver sin rolle i digitaliseringen av forsikringsmarkedet. De kan etablere nye enheter som jobber for vekst og innovative løsninger, men uten et samarbeid med et insurtech selskap. Det kan gi mulighetsrom for å skape en ny merkevare eller digitale produkter fra virksomheten selv, men da er de avhengig av å sysselsette teknologisk kompetanse som er like sterkt om den teknologiske kompetansen som insurtech selskaper har. Da vil forsikringsselskapet ha en mer lukket tilnærming til innovasjon. Det kan være flere positive aspekter med en slik tilnærming. Det vil ikke forekomme konflikter i form hvem som eier sluttkunden, og hvem som skal eie dataen til kunden. Ved en åpen tilnærming kan dette være en utfordring for både forsikringsgiver og insurtech selskap.

Det kan også argumenteres at noe av innovasjon fra insurtech er relativt enkle å kopiere. Ettersom forsikring er en sammensetning av informasjon om dekning og krav basert på en risikoberegning, så kan for eksempel et forsikringsprodukt være enkelt å kopiere. På den andre siden så bruker forsikringsselskaper eldre og tregere systemer, og kan slite med å konkurrere mot de nye, raske og effektive prosessene som insurtech selskaper benytter seg av. Det vil også være vanskelig å kopiere forretningsmodellene til insurtech virksomheter hvis de benytter seg

av en spesifikk teknologi som kunstig intelligens eller smart-kontrakter som ikke det etablerte forsikringsselskapet benytter seg av selv. Ved en åpen innovasjonstilnærming så vil en forsikringsgiver ta i bruk de teknologiske mulighetene som insurtech selskapet benytter seg selv av. Insurtech selskaper vil også i høyere fokusere på et spesifikt område innenfor forsikring, og det kan skape enklere tilgang til den aktuelle kunden. Et etablert forsikringsselskap har en bredere produktportefølje, noe som kan gjøre det vanskeligere å skreddersy alle produkter etter det riktige behovet.

Et eksempel fra finansbransjen er *Sparebanken Vest* sin satsning på *BulderBank*. Dette er en bank med en heldigital forretningsmodell som er skapt innad i *Sparebanken Vest*. Det kan være en måte forsikringsselskaper kan skape nye enheter og treffe et spesifikt segment uten å benytte seg av en åpen innovasjonstilnærming.

4.5 Forretningsmodeller

Et av de store spørsmålene for insurtech startups er hvordan de skaper nye forretningsmodeller, som har skilt seg ut i så stor grad at det har blitt dannet et nytt marked. I ordlyden insurtech er det nærliggende å tenke at det benyttes teknologi og digitalisering for å skape nye aktiviteter med kunder og eventuelle partnere.

“Vi er fullstendig digitaliserte. Hele kundereisen for å kjøpe forsikring er ny, og vi ønsker å tilby forsikring på tidspunktet hvor kunden faktisk trenger det. Tanken vår er at alt annet er jo digitalt, så det var mangel på digitalisering i forsikringsindustrien som var den viktigste faktoren”- Ida

“Gjør man distribusjon riktig så sparer man kostnader og kan reinvestere på en bedre brukeropplevelse. Så hele utviklingen i teknologien muliggjør for vår forretningsmodell. Og nye kommunikasjonsplattformer er viktig for den operasjonelle siden av selskapet og hvordan vi strukturerer oss.” - Kjell

Det kommer frem tydelig at hvordan forsikring blir distribuert og skapelsen av en bedre kundereise står sterkt på tvers av alle sine forretningsmodeller. For å oppnå dette legger respondentene frem digitalisering som en viktig faktor, men også utviklingen og utstrekningen

av tilgjengelig teknologi på en global skala. Det vektlegges også at interaksjon med kunden på en bedre måte, og vise tilstedeværelse på de riktige tidspunktene for kjøp av forsikring er viktig.

Dette perspektivet er i tråd med modellen representert under forretningsmodeller i teorikapittelet. Her omtales fintech startups med ulike forretningsmodeller, og modellen for forsikring kan en trekke sterke paralleller til svarene hos respondentene. Modellen hevder at under slike forretningsmodeller jobber selskapene for å skape et mer direkte forhold til kundene, og benytter seg av data-analytiske verktøy for å oppnå dette. Det direkte forholdet som omtales i teoridelen kan en trekke paralleller til nye måter å distribuere produkter, og bedre brukeropplevelser som respondentene vektlegger. Teoridelen bruker også begrepet «data-analytiske verktøy», som ikke er konkret nok til å kunne omtale om det passer til respondentene sine svar. Det kan dog tenkes at dette innebærer fenomener som apper, maskinlæring og smart-kontrakter.

Videre kan det foreligge svakheter med et direkte forhold til kunden. Forsikring er noe som omtales som «kjedelig», og noe som folk sjeldent har kjøpsinteraksjoner med. Å tilby forsikring til enhver tid hvor kunden er, vil ikke nødvendigvis trigge en kjøpsbeslutning. Det må også være et produkt-marked fit, som innebærer at produktet skal passe til markedet det søker å treffe. Hvis en spesialiserer seg mot et nisjemarked med nisjeprodukter, men ikke treffer kunden som en søker, vil verken forsikringsgiveren eller insurtech selskapet tjene penger.

En kan også trekke paralleller i hva som er kjernen i forretningsmodellene og produktene til fintech og insurtech selskaper. Kunden og deres opplevde problemer settes i sentrum, og de løses ofte gjennom bruk av de digitale mulighetene som eksisterer.

4.6 Digitalisering

Digitalisering påvirker store deler av næringslivet, og det er trygt å si at denne fremveksten er avgjørende for insurtech markedet. Andre markeder har vært betydelig preget av digitale innovasjoner, og mangelen på denne i forsikringsmarkedet har ledet til veksten av nye insurtech løsninger.

«Nøkkelfaktorene for veksten er fordi digitalisering kommer til alle markeder. Det startet med en mer åpen finansverden, men den digitale distribueringen er en av nøkkelfaktorene til at insurtech blomstrer. Kundene har endret seg, og vår generasjon ønsker å være fleksible, og at forsikringen flytter med oss». - Ida

“Forsikring er en tradisjonell bransje hvor over tid det har blitt større avstand til kundene sine, og dette åpner opp markedet og gir muligheter for insurtech startups. Så hvis en bruker teknologi på en smart måte, så kan dette hullet tettes. Det er dog ingen insurtech selskap som selger alt av forsikring, men de finner små løsninger på konkrete problemer.” - Jon

“Det er stort marked med relativt dårlig brukerreise og brukeropplevelse. Alt som er stort og relativt dårlig egner seg veldig for nykommere.” - Kjell

Respondentene sine svar antyder at det kan være en blanding av digitalisering generelt i verden, som først nå inntreffer forsikringsmarkedet i stor grad, og mangelen på å benytte seg av digitale innovasjon for å skape nye brukeropplevelser i lang tid, som har ledet til insurtech fremveksten først skjer nå. Som kapitlet om digitalisering i teoridelen tar for seg, så er digitalisering en gjennomgående trend som påvirker store deler av arbeidslivet, og kan ikke knyttes til en bestemt bransje. Det antydes dermed at forsikringsbransjen har ligget etter lignende bransjer som finansbransjen, hvor det har vært høyere grad av digitalisering.

Innenfor fintech industrien har en sett at de digitale innovasjonene og digital teknologi har ledet til en digital transformasjon i industrien som helhet, det kan dog ikke sies det samme om insurtech industrien. Men respondentene sine svar kan tolkes som at denne transformasjonen er noe som kan finne sted i fremtiden i insurtech industrien. Grunnlaget for at forsikring har hengt igjen kan være strenge reguleringer og kapitalbehov. Det er dog også strenge reguleringer i hele finansbransjen, så det kan tenkes at siden en forsikringskunde har få interaksjoner med forsikringsselskapet, så har kravene hos forbrukeren vært annerledes enn kravene hos en forbruker hos banker. Videre kan det tenkes at PSD2 direktivet som ble innført i 2018 gjorde at finansmarkedet fikk en åpning for nye forretningsmodeller, som ikke forsikringsselskap ble rammet av. Dette direktivet åpnet for at bankinformasjon kan deles med tredjeparter, og et lignende direktiv har ikke kommet i forsikringsindustrien.

Reguleringer er viktig å ta hensyn til, og spesielt hensyn knyttet til GDPR. Dette innebærer lover og regler om hvordan en skal behandle kundedata. I intervjuet med Jon hevdes det at data er det nye gullet, så det tydeliggjør at mengden og tilgangen på data skaper muligheter i forsikringsbransjen. Biometriske målenheter og to-faktorautensering muliggjør for sikker innlogging, kommunikasjon og kjøp. Dataen til kundene muliggjør for skreddersydde produkter etter kundebehov, og en aktør kan dermed skape bedre og mer relevante produkter og tjenester. Den generelle datasikkerheten vil også være viktig for å beskytte mot cyberangrep fra hackere, og det er en problemstilling de involverte partene må ta hensyn til ved store mengder data om kunden.

I fremtiden er det spådd at det vil bli flere aktører på markedet som driver med distribusjon av forsikring, og at digitaliseringen i markedet vil kreve en endring av forsikringsleverandørene. Distributørene av forsikring har ifølge respondentene muligheten til å endre brukeren sitt syn på forsikring, og skape nisjemarked som i høyere grad tilfredsstillende kundene sine krav.

“Jeg tror du vil se veldig mange flere selskaper som driver med forsikringsdistribusjon, og som fungerer bedre enn markedet i dag. Denne utviklingen har begynt, men jeg tror denne utviklingen vil skje inkrementelt siden det er en høy grad av tillit i forsikring.” - Kjell

“I fremtiden tror jeg at forsikringsleverandørene vil måtte endre seg. Enten må de utvikle in-house kompetanse for digital distribusjon for å digitalisere deres egne løsninger og skape nye produkter, eller så må de samarbeide med insurtech aktører. Nye, innovative insurtech selskaper vil dukke opp med nisjeprodukter. Insurtech kommer til å endre menneskets persepsjon om at forsikring er komplisert og lite fleksibelt.”- Ida

Det som vil være avgjørende for etablerte forsikringsaktører er om utviklingen i markedet vil skje på et inkrementelt eller disruptivt nivå. Utviklingen i finansmarkedet etter introduksjonen av fintech kan tolkes som disruptiv, men det er ikke alt som tyder på at det samme vil skje med insurtech og forsikring. Ettersom forsikring baserer seg på høy grad av tillit kan dette bremse den teknologiske aksepten, og føre til endringene som finner sted oppleves som inkrementelle og stegvise. Respondentene er dog selvsikre på at en økende grad av selskaper som distribuerer og skaper nisjeprodukter vil ta sin plass i markedet med tiden.

Som Ida nevner må etablerte forsikringsselskap enten utvikle digitale løsninger selv eller benytte seg av en insurtech aktør. Det kan tenkes at de største selskapene vil opprette egne løsninger som jobber med radikal innovasjon, og vil ikke være avhengig av et samarbeid med en insurtech aktør. Kan de utvikle de nye teknologiske løsningene selv og samtidig tilfredsstillende kundenes krav, så kan dette tale imot perspektivet om å benytte seg av en åpen innovasjon tilnærming.

Digitaliseringen og den digitale innovasjonen handler i stor grad om teknologisk utvikling, men hva som ligger i betydningen av digitalisering er ikke like klart. Hvilke konkrete teknologiske redskaper benyttes for å digitalisere en industri, og skape et helt nytt marked er viktig å undersøke. Informantene ga indikasjoner på hva de opplevde som de riktige digitale verktøyene å benytte seg av, uten å gi klar tale om hva de konkret benytter seg av selv.

“Vi bruker ikke kunstig intelligens akkurat nå, men det er noe som kan endre seg. Vi undersøker ulike teknologiske løsninger vi kan benytte oss hva for å nå til alle slags kunder. Den viktigste delen med digitalisering er at du faktisk kan distribuere på måter du ikke kunne tidligere”. – Ida

Dette tydeliggjør at det ikke eksisterer en spesifikk teknologisk løsning som skal revolusjonere forsikringsmarkedet, men heller muligheten for å benytte seg av riktig teknologisk løsning for å løse det aktuelle problemet.

“Vi er få folk med en liten maskinvare slik at vi kan skalere fort, så vi er helt avhengig av å bruke teknologi og automatisering av manuelle prosesser for å kunne levere produkter slik vi gjør nå. Digitalisering er helt i kjernen av alt vi gjør og muliggjort innovasjon for oss.” - Jon

“Generelt sett så har vi sett gode eksempler på hvordan maskinlæring endrer bransjen. Jeg tror at smart-kontrakter kommer til å spille en rolle i bransjen”. Betaling og betalingsteknologi kommer til å gjøre ting enklere.” - Kjell

Respondentene sine svar understreker at teknologiske løsninger som muliggjør effektive prosesser uten menneskelige interaksjoner blir viktig i bransjen. Løsninger som maskinlæring og kunstig intelligens er verktøy som benyttes for å automatisere prosesser og løse komplekse oppgaver. I svarene kommer tydelig frem at bruken av slike digitale verktøy er nøkkelen for

selskapene, men hvordan det tilrettelegges for å automatisere og digitalisere er det ingen entydige og klare svar på. Kjell er tydelig på at det flere teknologiske løsninger som allerede påvirker og vil påvirke forsikringsbransjen i fremtiden.

Smart-kontrakter for eksempel er en del av blokk-kjede teknologi som baserer seg på at hvis kode 1 blir utført, så vil det automatisk trigge neste steg i prosessen. Dette kan implementeres gjennom at kunden utfyller en gitt informasjon, og avtalen mellom forsikringsgiver og forsikringstaker blir automatisk signert fra den andre parten. Kontraktene følger altså prinsippet om «hvis a, så b». Dette kan skape mer effektive skadebehandlinger og det kan gjøre det lettere å innhente tilbud og gjennomføre kjøp av forsikringsprodukter. Et annen digital innovasjon kan være betalingsteknologiske løsninger kan være knyttet til biometriske analyser av brukeren som kan forenkle og gjøre kjøpsprosessen raskere.

Fenomenet IoT (Internet of Things) som omhandler kommunikasjon mellom digitale enheter er et eksempel på et digitalt verktøy som kan endre risikoberegning. Eksempelvis kan en bruke sensorer for å følge kjøremønsteret til kunden, som kan beregne hvor store risiko kunden tar i trafikken. Det kan også omhandle sensorer knyttet til hjemmet som forteller om luftfuktighet, slitasje eller generelle skader. Data fra slike digitale enheter kan bedre risikoberegning, og gi kunden en riktigere pris. Det kan argumenteres for at jo flere sensorer og andre verktøy som skaper data, jo lavere risiko er involvert i forsikringstransaksjonen for de involverte partene.

Dette kan trekke paralleller mot hvordan digitalisering omtales i teorikapittelet 2.4. Her sies det at digitale innovasjoner kan lede til endrede forretningsmodeller, dannelsen av effektive arbeidsprosesser, nye tjenester og produkter samt bedre kundeopplevelser. Respondentene sine svar tyder på at jobber nettopp mot flere av disse aspektene. Det er dannet nye forretningsmodeller ved hjelp av nye digitale løsninger, og implementeringen av digitale innovasjoner muliggjør for mer effektive operasjoner som igjen skal skape en bedre kundeopplevelse. I sum utgjør dette produkter eller tjenester som er nye i forsikringsbransjen, og har dannet et nytt marked som insurtech.

4.6 Struktur

Som følge av den teknologiske utviklingen skapes det muligheter for å strukturere seg på nye og kreative måter. Det er derfor interessant å undersøke hvordan selskapene benytter seg av

disse mulighetene, og at digitaliseringen ikke bare muliggjør for bedre kundereiser, men også for hvordan bedriftene jobber og organiserer seg internt.

“Vi har ikke et kontor folk kommer til, så vi gjør alt over internett og alt blir bygd for å kommunisere online. Bygger man selskapet i Bergen så er man begrenset av antall mennesker i Bergen som er aktuelle for den stillingen. Bygger vi globalt er vi ikke begrenset av noe som helst, og vi finner det beste mennesket i verden for den rollen vi ønsker.” - Kjell

SafetyWing har personer som sitter spredt utover hele verden i diverse land, og det eksisterer ingen begrensninger på hvem som kan være ansatt i virksomheten. *Bsurance* organiserer virksomheten på samme vis, og har ansatte spredt utover flere steder i Europa. *Share* derimot har en mer tradisjonell løsning og har alle ansatte i Oslo. De er dog et betydelig mindre selskap med åtte årsverk, sammenlignet med de to andre som har rundt 30 årsverk. Disse funnene tydeliggjør at digitalisering visker ut landegrensene for selskaper som ønsker å strukturere seg på en alternativ måte, og at det ikke lenger trenger å eksistere begrensninger i hvem og hvordan en rekrutterer ansatte.

Videre fikk respondentene spørsmål om hvordan strukturen er rigget for å jobbe på en innovativ måte. Både *Share* og *Bsurance* oppgir at de har flat struktur med lite hierarki, og det må være muligheter for å være agile i arbeidet. Spesielt svarene fra Kjell i *SafetyWing* var ga et spennende perspektiv på hvordan innovasjon finner sted i organisasjonen.

“Vi ansetter mennesker med produktkompetanse, teknologisk kompetanse og vi har et sett med problemer som må løses. Vi tror at de blir løst ved bruk av teknologi. Vi sitter ikke og tenker at nå skal vi være innovative eller bruke en viss type teknologi, men innovasjon kommer helt naturlig. Innovasjon kommer som en konsekvens av at du skal løse et problem for brukeren. Hele organisasjonen må ha tro på at alle problemer kan løses, ihvertfall når du løser problemer ingen har løst før. Noen problemer kan for eksempel løses med maskinlæring, men andre problemer bruker du en helt annen teknologi, og noen problemer trenger du ikke teknologi en gang. Totalt sett så er bruk av ny teknologi verktøykassen vår for å løse disse problemene.” - Kjell

Det kommer tydelig frem at det ikke er en satt gruppe mennesker som er dedikert til innovasjon. Det eksisterer ingen innovasjonsteam, men innovasjon oppstår gjennom hele organisasjonen

som en konsekvens av ønske om å løse problemer. Det tydeliggjør også at det ikke er en bestemt teknologi som brukes i innovasjonsarbeidet, men det er hvordan en ønsker å løse problemet som bestemmer hvilket verktøy som benyttes. Produktet eller den nye formen for distribusjon har ingen forhåndsbestemt teknologi som skal gjøre dette til en bedre løsning, men det er heller unike løsninger til hvert problem som identifiseres som blir gjeldende.

Svarene fra de andre respondentene var relativt like, og at samtlige mener at måten de har strukturert seg på er viktig for at innovasjon forekommer.

«Vi har ikke siloer som i større virksomheter, og vi har kollegaer som sitter i Spania og Portugal. Man får muligheter til å jobbe med løsninger på problemer på en måte du ikke får i større selskaper, og en kan forme arbeidet i langt høyere grad.» - Ida

Clare vektlegger også at de er nærme i organisasjonen, og dette er et av grunnlagene for at innovasjon oppleves enkelt. Svarene kan også tolkes som det er lettere å jobbe innovativt og skape egne løsninger når selskapet er av mindre størrelse. Svarene kan indikere at for bedrifter over en viss størrelse vil det være vanskeligere å skape en innovasjonskultur gjennom som gjennomsyrrer hele virksomheten.

5.0 Diskusjon og konklusjon

5.1 Diskusjon

Innledningsvis i oppgaven ble forsikringsbransjen, fintech og insurtech introdusert. I forsikringsbransjen har det vært lav grad av digitalisering, og samtidig har flere av de etablerte aktørene vært engstelige for startups skal komme å ta over store deler av markedet (Pwc, 2016). Denne utviklingen har allerede skjedd, og skjer nå i finansbransjen med ulike fintech selskaper som tar en større plass i markedet, og dette har av flere blitt tolket som disruptiv for bransjen (Lee & Shin, 2018, s. 35). Det er ingen tvil om at en lignende trend finner sted i forsikringsbransjen- kalt insurtech. Veksten har vært enorm de seneste årene med en markant økning i verdsettelsen av selskaper som kategoriseres som insurtech startups (Mundiventures, 2021).

Oppgaven har studert nærmere hva dette fenomenet faktisk er, og hvordan de har benyttet tilgjengelig teknologi og innovasjon for å skape dette nye markedet. Funnene i oppgaven gir indikasjoner på hvilken teknologi som kan benyttes, og hvordan en skal posisjonere seg for å bruke den riktige innovasjonstilnærmingen i bransjen.

5.1.1 Tilnærminger til innovasjon

Radikal, disruptiv og inkrementell innovasjon

Innovasjon omtales som nyskaping og fornyelse som er satt i funksjon, og samtlige av insurtech selskapene kan kategoriseres som dette. De har enten skapt noe helt nytt eller fornyet prosesser som forekommer i forsikringsbransjen. Som presentert i teorien trekkes det et skille

mellom radikale og inkrementelle innovasjoner, men respondentene var uenige om hva slags innovasjon insurtech best beskrives som.

Insurtech har tydelig elementer av begge innovasjonstypene da det endrer hvordan produkter/tjenester blir skapt, men om det vil skape en bølge som gjør at etablerte aktører forsvinner virker lite sannsynlig. Nesten alle nyetablerte insurtech selskaper er avhengig av et samarbeid til en etablert aktør, og det er dermed et utenkelig scenario. Det er dog sterke signaler på at må være åpne for samarbeid og endre deles av forretningsmodellen for å kunne fortsette å være relevant for kunden.

Analysen kan dog indikere at hvordan insurtech selskapene har innovert er ved bruk av delvis imitasjon. Dette er en introduksjon av identisk produkt, men at det implementeres i en annen bransje (Njøs & Sjøtun, 2016). Det kan eksempelvis være implementering av applikasjoner i forsikringsbransjen, som kan være hentet etter inspirasjon fra finansindustrien. Det kan argumenteres for at dette er en implementering av digital distribusjon i forsikringsbransjen som er hentet utenfra. Det kan også gjøres argumenter for at løsninger som maskinlæring og betalingsteknologi er en introduksjon av identiske produkter, som har blitt implementert i forsikringsbransjen.

Åpen Innovasjon

I teorikapittelet blir det lagt frem at startup selskaper vil dra enda større fordeler ved en åpen innovasjonstilnærming på bakgrunn av mangel på midler, ressurser og kompetanse (Usman & Vanhaverbeke, 2017, s. 174). Funnene i analysen indikerer at dette også stemmer i insurtech markedet. I startfasen hadde for eksempel *SafetyWing* ingen forsikringskompetanse, og *Share* benytter seg en åpen tilnærming med selskapet som programmerer for dem. Dette er klare indikasjoner på at de har benyttet kompetanse utenfor selskapet.

Det viktigste funnet i analysen var dog det tydelige behovet for å samarbeide med etablerte aktører for at forretningsmodellene til insurtech selskapene skal være funksjonelle. Å vektlegge samarbeid og benytte en åpen innovasjonstilnærming viser studiene er essensielt. Hovedårsaken til dette er kravene som eksisterer i markedet angående kapitalkrav og lisenser for forsikringsgivere. Derfor er nyere insurtech selskap direkte avhengig av et samarbeid nettopp fordi de må ha en partner som dekker risikoen. Det kan utvikles digitale løsninger for

forsikring, men så lenge de ikke har en forsikringsgiver som risikobærer kan ikke virksomheten være operativ.

Et slikt samarbeid kan trekke likheter mot flere av de åpne innovasjon- prinsippene representert av Chesbrough i hans tabell (2003), men det hadde vært spennende å se hva som hadde skjedd med samarbeidet gitt en endring i kravene om kapital og lisenser. Gitt at flere insurtech kunne også vært en forsikringsgiver og dekket egen risiko, så kunne dette gitt en spennende utvikling i markedet. Videre hevdes at selskaper som deltar i en åpen innovasjonstilnærming kan skape produkter som er overlegne i markedet (Chesbrough & Appleyard, 2007, s. 64). Hvordan etablerte aktører og insurtech selskaper kan delta i en slik prosess kan finne sted gjennom et felles økosystem som blir snakket nærmere om under forretningsmodeller.

Det er dog ikke kun samarbeidet med en forsikringsgiver som gjør at åpen tilnærming er essensielt. *Bsurance* er et B2B2C- selskap, som innebærer at de distribuerer forsikring til sin partner- som igjen selger forsikringen til sluttkunden. Dette samarbeidet er viktig fordi det er partneren som kjenner sluttkunden, og som til slutt gjør at forsikringen kan bli solgt.

For å konkludere er en åpen tilnærming nærmest et krav for å kunne bygge et insurtech selskap med kapital og lisenskravene som eksisterer i dag. Generelt sett vil startups være tjent med en åpen tilnærming, men funnene indikerer at det er i enda høyere grad essensielt for startups i insurtech markedet.

To-hendighet

Funnene fra analysen under åpen innovasjon gir indikasjoner på hvordan etablerte forsikringsgivere kan håndtere den voksende insurtech-bølgen. Begrepet to-hendighet tar for seg hvordan et selskap kan dele seg i forskjellige enheter. Hvor den ene enheten jobber med kjernevirksomheten, og den andre jobber med radikal fornyelse (O'Reilly & Tushman, 1996). Funnene til oppgaven tilsier at forsikringsgivere kan dra en fordel i møte med digitaliseringen og insurtech ved å opprette enheter som jobber direkte opp mot insurtech-selskaper- eller skaper egne insurtech-enheter selv i selskapet. På denne måten vil de være bedre rustet til å motstå de eventuelle endringene som kan skje i markedet. Viser det seg at insurtech er en radikal bølge som endrer markedet markant, så vil det være fordelaktig med en slik modell. En

to-hendig løsning kan både være nye enheter som jobber med innovasjon og vekst med en lukket tilnærming til innovasjon, men det kan også være en enhet som jobber i samarbeid med en insurtech aktør.

Det kan konkluderes med at det eksisterer fordeler med en åpen tilnærming og et samarbeid med en insurtech startup, men det er ingen nødvendighet. Kan en forsikringsgiver tilegne seg teknologisk kunnskap og digitale verktøy som kombineres med deres systemer så kan nye løsninger utvikles med en lukket tilnærming. Det kan dog oppstå vanskeligheter med å nå ut til spesifikke nisjemarked ved den lukkede tilnærmingen, så etableringen av en egen merkevare for det kundesegmentet de ønsker å nå kan være fordelaktig.

Kryss-industriell innovasjon

Fenomenet omhandler i hvilken grad en virksomhet kan tilegne seg ideer og kunnskap fra andre industrier, og skape dette til nye produkter, systemer og prosesser (Hauge et al, 2017), og funnene indikerer at det har blitt innhentet ideer i høy grad fra andre bransjer. De ulike respondentene hadde hentet inspirasjon fra forsikring, startups, SaaS, partnerskap, open banking og den finansielle industrien generelt. Oppgaven kan dermed konkludere med at å benytte seg av en kryss-industriell innovasjonstilnærming er vanlig praksis i insurtech markedet. Det er dog ingen klarhet i akkurat hvor inspirasjon skal hentes fra, og dette tilsier at det er et stort mulighetsrom for å innhente ideer og kunnskap fra alle typer bransjer.

5.1.2 Forretningsmodeller

De tre deltagende selskapene har alle ulike forretningsmodeller, men grobunnen av dem bærer sterke likhetstrekk. Forretningsmodeller er systemet av sammenkoblede og avhengige aktiviteter som avgjør fremgangsmåten på hvordan de når ut til partnere, leverandører og kunder (Zott et al., 2011, s. 1023). Alle selskapene har en forsikringsgiver som er deres leverandør, men de skiller seg i former for andre partnerskap og hvem som er det aktuelle kundesegmentet.

Alle parter vektlegger digitalisering og andre resultater av digitalisering som automatisering, data og kommunikasjonsplattformer som viktige deler av deres forretningsmodell. Som et resultat av implementeringen av digitale verktøy kan de distribuere forsikring og tilby en

kundereise som skiller seg sterkt ut fra andre etablerte aktører. Det er naturlig å konkludere med at digitalisering står sentralt i forretningsmodellen til insurtech selskaper.

Det kan også spekuleres i om selskapene intervjuet er en del av noe som kan ligne på fintech økosystemet under modellen presentert i teorikapittelet. Svarene i analysen viser at deres samarbeid består av insurtech startups, etablerte institusjoner som forsikringsselskap, teknologi utviklere enten inhouse eller ved samarbeid, og finansielle kunder i form av individer eller virksomheter. Som tidligere nevnt er også forsikringsbransjen preget av krav om kapital og lisenser, slik at de må håndtere finansielle regulatoriske krav som vil finne sted. Dette er i tråd med fem av fem grupperinger som blir presentert i fintech økosystem modellen, og det kan argumenteres for at aktørene deltar i lignende miljø bevisst eller ubevisst. Det konkluderes dermed med at det eksisterer et lignende insurtech økosystem som har flere likhetstrekk til modellen om fintech økosystem. Slike økosystemer kan være fordelaktig å benytte seg av for etablerte aktører som ønsker en to-hendighet-tilnærming i egen virksomhet.

5.1.3 Digitalisering

Den fremlagte teorien hevder at fremveksten av digital teknologi har fundamentalt endret relasjoner, produkter, tjenester og forretningsprosesser (Dalenogare, Benitez, Ayala, & Frank, 2018). Digitalisering er heller ingenting som er bransjespesifikt, og det kan appelleres til mange industrier (Anders Underthun & Steen, 2018, s. 1). Funnene i oppgaven kan indikere at selv om digitalisering har vært tilgjengelig for forsikringsbransjen, har det ikke enda blitt implementert og blitt en del av virksomheters forretningsmodell før de seneste årene. Det er vanskelig å trekke slutninger om hva som er årsaken til denne tregheten, men en kan spekulere i om at det ikke har kommet direktiver som har dyttet markedet i den retningen. Det er også en bransje som baserer seg på tillit, og å bygge tillit til kunder kan være tidkrevende. Det kan også nevnes at større virksomheter er ofte preget av en mekanisk struktur, hvor det ifølge teorien er mindre spillerom for radikale innovasjoner.

I analysen kommer det tydelig frem at den betydelige veksten av markedet kan skyldes at forsikring er en tradisjonell bransje, som nå har blitt truffet av den digitaliserende bølgen. Det kan spekuleres i om denne bratte veksten vil fortsette eller om det vil fortsette å være et etterslep i bruken av digitale verktøy i årene som kommer. I insurtech miljøet er det sterk tro på at de digitale endringene vil fortsette å komme, og at flere digitale verktøy som kunstig intelligens,

maskinlæring og krypto vil ta en større del av forsikringsbransjen sin hverdag. Det kommer også tydelig frem at nøkkelen ved digitalisering er at det eksisterer måter å distribuere, og nå til sluttkunden på som ikke eksisterte før. Det er heller ingen insurtech selskaper som selger alt av forsikring, men skaper flere nisjemarkeder med konkrete digitale løsninger for løse aktuelle problemer.

Funnene forsterker inntrykket om at insurtech markedet vil bli en større del av forsikringsbransjen i tiden som kommer. Det gir også indikasjoner på viktigheten av å kunne omstille seg og implementere digitale verktøy hos forsikringsgiverne for å være konkurransedyktige. Digitalisering er den sentrale delen i fremveksten i insurtech markedet, og bruken av digitale verktøy som kan skape bedre kundeopplevelser blir viktig nå og i fremtiden.

5.1.4 Struktur

I teoridelen ble begrepene organisk og mekanisk struktur introdusert, og det kommer tydelig frem at insurtech selskapene lener seg mot en organisk struktur i virksomheten. Oppgaven tenker dette er et naturlig funn ettersom alle selskapene som er intervjuet har 30 årsverk eller mindre i organisasjonen, og kan fortsatt kategoriseres som startups. Det kommer tydelig frem at selskapene har en relativt flat struktur og fleksibiliteten er høy som gir mulighet for agilitet på arbeidsplassen.

I teorien hevder Tushman et al (1997) at radikale innovasjon forekommer i høyere grad i bedrifter som organiserer seg organisk, og funnene i analysen kan delvis støtte dette perspektivet. Det er tegn på at det respondentene sine virksomheter skaper er en radikal innovasjonstilnærming fordi de benytter seg av ny teknologi for å utvikle løsninger på problemer i markedet. Det er dog usikkerhet knyttet til i hvor stor grad etablerte aktører er truet ettersom insurtech selskapene er avhengig av deres samarbeid.

Videre er det ingen tvil om at måten selskapene organiserer seg på er for at innovasjon skal finne sted så hyppig som mulig. Det vektlegges at det ikke er et søk om å være innovativ, men heller innovasjon som er en konsekvens av ønske om å løse problemer. For å løse disse problemene så kan en benytte seg av ulike former for teknologi, men det er ikke fastsatt hvilken teknologi som tilhører det alle problemene. Dette kan indikere at insurtech selskaper ikke nødvendigvis består av et ønske om å innovere, men heller fokus på å løse problemer for

brukeren. Disse kan løses gjennom å bruke tilgjengelig teknologi på ulike måter- og dermed finner innovasjon sted helt naturlig i bransjen.

Digitaliseringen gir ikke bare muligheter for å skape innovative løsninger, men også muligheter for hvordan virksomheten organiserer seg. Både *Bsrudence* og *SafetyWing* praktiserer at de ansatte kan jobbe hvor som helst i verden. Dette er tydelig at dette skaper store muligheter for å rekruttere flere og bedre personer til de aktuelle stillingene i selskapet. Utviklingen av raskt internett og medfølgende digitale verktøy muliggjør denne formen for struktur i bransjen, og kanskje til og med andre bransjer.

Totalt sett kan en konkludere med at insurtech selskapene ser problemer i forsikringsmarkedet, og innovasjonen kommer som en konsekvens av å løse problemet. Verktøyene som tas i bruk er ofte digitale redskaper. Derfor er det essensielt at selskapene er strukturert på den måten at denne prosessen kan finne sted.

5.2 Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å avdekke hvordan innovasjon og digitalisering har påvirket forsikringsbransjen, og samtidig formet et nytt marked- insurtech. Masteroppgaven har dermed besvart følgende problemstillinger:

«Hvordan fungerer innovasjon i insurtech markedet?»

Masteroppgaven viser at en åpen innovasjonstilnærming er essensielt for mulighetene til insurtech selskaper. Den samme tilnærmingen kan være fordelaktig å tilegne seg for etablerte forsikringsgivere for å gardere seg mot den digitale trusselen. Det er ingen klar retning om insurtech er en inkrementell eller radikal innovasjon, og det tenkes at for øyeblikket kan det plasseres et sted mellom de to ytterpunktene. Det er også tegn på kryss-industriell innovasjon og/eller delvis imitasjon hentet fra flere inspirasjonskilder, og ingen konkret bransje som har inspirert eller blitt imitert fra.

“Hvordan har digitalisering påvirket markedet og hvilke muligheter har det skapt?”

Masteroppgaven viser at digitalisering har skapt muligheter for å innovere og bygge forretningsmodeller på måter som ikke kunne bli skapt før. Dette innebærer brukt av ulike digitale verktøy for å skape en bedre kundereise og nye distribusjonsledd i et marked som har vært lite digitalisert tidligere. Det er ikke et klart digitalt verktøy som blir benyttet, men mulighetsrommet hele den digitale verktøykassen gir. Hvilket verktøy som blir benyttet avhenger av problemet som skal løses. Digitaliseringen har også gitt muligheter for å strukturere selskapet på nye måter på tvers av nasjonale grenser.

5.3 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Masteroppgaven har vist at åpen innovasjon er essensielt for insurtech selskaper, men at avhengigheten av en forsikringsgiver gir en form for begrensning. Insurtech-bølgen vil gi muligheter for fornyelse for etablerte aktører, men kan også være en trussel for de som ikke vil implementere digitale løsninger. Funnene indikerer et forsikringsmarked er en bransje i endring, og det anbefales en åpen tilnærming fra etablerte aktører for å være konkurransedyktige i årene som kommer. Det er grunn til å forvente en økende grad av insurtech selskaper som entrer markedet, og ta i bruk flere digitale verktøy i årene som kommer.

5.4 Videre forskning

Oppgaven har avdekket flere interessante funn, og på bakgrunn av disse blir det fremlagt eventuelle forslag til videre forskning.

Det hadde vært spennende med en longitudinell studie som følger både insurtech selskaper og etablerte forsikringsgivere over en periode på mellom 5-10 år. En slik undersøkelse kunne funnet svar på hvordan digitalisering blir opplevd, jobbet med og strukturert fra hvert sitt synspunkt. Videre ville det vært nyttig med en undersøkelse av kravene om lisens og kapital i forsikringsbransjen, og om de kan formes bedre ved introduksjonen av digitale verktøy. Det vil være interessant å se om digitaliseringen kan påvirke regulatoriske krav, og om det kan bedre muligheten for å oppdage forsikringssvindel. Det kan forekomme direktiver slik finansbransjen fikk gjennom PSD2, og det vil være spennende å følge med på.

Det ville også vært spennende med sammenligning mellom flere land om påvirkningen av digitalisering i forsikringsmarkedet, og fremveksten av insurtech selskaper. Videre vil generelle studier om fremveksten av insurtech være et behovsområde. Så langt har det vært

stort fokus på fintech, og det er nå behov for å utforske fenomenet innenfor forsikring på et dypere plan.

5.5 Begrensninger ved studiet

Masteroppgaven er skrevet som siste del av mastergraden i Innovasjon og Ledelse ved Høgskulen på Vestlandet. Det har vært en periode med lærerike samtaler, utfordrende problemstillinger og interessante funn. Eieren av oppgaven er fornøyd med besvarelsen, men det er rom for forbedring på enkelte punkter.

En ser i etterkant at en gjerne kunne hatt perspektivet fra en etablert forsikringsgiver som deltar i slikt samarbeid med et insurtech selskap, men også et etablert selskap som ikke gjør det. Det kunne ledet til enda rikere innhold i intervjuene som kunne gitt sterkere funn for oppgaven. På en generell basis ville det vært interessant og undersøke tradisjonelle forsikringsselskap sitt inntrykk av digitaliseringen i markedet og oppstandelsen til insurtech markedet.

Det har vært vanskelig å få innpass hos insurtech selskaper, men oppgaven opplevde at tre virksomheter med ulike forretningsmodeller var tilstrekkelig for bredden i problemstillingen. Forskningen kunne vært mer generaliserbar med flere intervjuobjekter for å belyse totaliteten i markedet. Generelt sett er kvalitative funn mindre generaliserbare enn funn gjennom kvantitative eller mixed method undersøkelser. Ved flere objekter eller undersøkelser ville oppgaven kunne blitt i høyere grad generalisert.

I introduksjonen gjøres det sammenligninger opp mot fintech markedet, men det er viktig å påpeke at insurtech ikke er det samme. I et femårs perspektiv kan det hende faglitteraturen på insurtech er bedre, og da vil det være riktigere å vektlegge denne litteraturen i høyere grad.

Bibliografi

Accenture. (2016, April 13). *Global Fintech Investment Growth Continues in 2016 Driven by Europe and Asia, Accenture Study Finds* | Accenture. Newsroom

Accenture. Retrieved November 24, 2021, from <https://newsroom.accenture.com/news/global-fintech-investment-growth-continues-in-2016-driven-by-europe-and-asia-accenture-study-finds.htm>

Anders Underthun, & Steen, A. H. (2018, Mai). Digital omstilling i arbeidslivet. 53. <https://www.finansforbundet.no/content/uploads/sites/5/2018/10/Digital-omstilling-i-arbeidslivet.pdf>

Bank og finans. (2016, May 27). Finanstilsynet. Retrieved December 13, 2021, from <https://www.finanstilsynet.no/forbrukerinformasjon/bank-og-finans/>

Bektesevic, M., & Mathisen, S. B. (2019). Kampen om å overleve. *HVL open*, 95.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School.

Chesbrough, H. W. (2005, 06 29). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. *Industry and Innovation*, (10), 1-12. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2005512](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2005512)

Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open Innovation and Strategy. *Sagepub*, 1(50), 57-76. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166416?casa_token=e7POUA4jenoAAAAA

[:REQUImSXk_5HjGMoScpYXuMOiqbl4KE4FI4VFd1SJzLY7U42NN243IvvfIufWyetqYYb3rlSpore](#)

Chesbrough, H. W., William, H., Enkel, E., & Gassmann, O. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R & D Management*, 39(4), 311-316.

Christensen, C. M. (2013). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. (1st ed.). Boston: Harvard Business Review Press.

Brandel, B., & Hornuf, L. (2020, 03 10). Where Did FinTechs Come From, and Where Do They Go? The Transformation of the Financial Industry in Germany After Digitalization. *Artificial Intelligence in Finance*, (10). <https://doi.org/10.3389/frai.2020.00008>

Bsurance. *bsurance*, <https://www.bsurance.com>. Accessed 7 May 2022.

Dalenogare, L. S., Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2018). The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, 204, 383-394.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management & Business Research* (6th ed.). SAGE.

Fermay, A. H., Kertopati, A. Y., Santosa, B., & Eprianto, L. M. (2018, Juni 13). The Development of Collaborative Model between Fintech and Bank in Indonesia. 6. Retrieved Desember 13, 2021, from <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3234781.3234783>

Goldsmith, Adam, and Martyn Bedford. "What is Insurtech?" *TIBCO Software*, 2022, <https://www.tibco.com/reference-center/what-is-insurtech>. Accessed 6 May 2022.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3rd ed.). Cappelen Damm akademisk.

Hauge, Elisabet S., et al. "Developing cross-industry innovation capability: regional drivers and indicators within firms." *European Planning Studies*, vol. 25, no. 3, 2017, pp. 388-405. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654313.2016.1276158>. Accessed 7 5 2022.

"How has PSD2 changed the way insurance companies operate? | Blog." *OneWelcome*, 22 12 2021, <https://www.onewelcome.com/news/how-has-psd2-changed-the-way-insurance-companies-operate>. Accessed 21 May 2022.

Iden, J., Kaarbøe, K., Nyholt, E. H., & Egenæs, O. W. (2019). Hva driver en digital transformasjon og hva leder den til? 14. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1670339

Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? (3rd ed.). Cappelen Damm.

Jones, Gareth R. "Organizational theory, design and change." *Pearson*, no. 7, 2013.

Kahn, K. B. (2018, 02 23). Understanding Innovation. *Science Direct*, 61(3), 453-460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>

Krabberød, A. (2020, August 30). Ny teknologi med nye forretningsmodeller. Onsagers AS. Retrieved November 29, 2021, from <https://onsagers.no/aktuelt/industri4-forretningsmodeller-ipdesign/>

Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Science Direct*, 61, 35-46.

Loen, Roger. "forsikring – Store norske leksikon." *Store norske leksikon*, 20 December 2021, <https://snl.no/forsikring>. Accessed 6 May 2022.

Mundiventures. "The State of European Insurtech." *dealroom*, Mundiventures, 06 2021, https://dealroom.co/uploaded/2021/06/Dealroom-Mundi-Ventures-Insurtech_Report_Jun21.pdf?x21552. Accessed 30 4 2021.

Njøs, R., & Sjøtun, S. G. (2016). *Innovasjon: Ei kort innføring i sentrale teoriar og omgrep*.

Nordbakken, L. P. (2019, 27). *Hva er innovasjon?* Civita. Retrieved 12 2, 2021, from <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-innovasjon>.

“Opportunities await: How InsurTech is reshaping insurance.” PwC, 2016, <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/fintech-survey/insurtech.html>. Accessed 6 May 2022.

Oshodin, O., Molla, A., Karanasios, S., & Ong, C. E. (2017). s FinT Is FinTech a Disruption or a New E ech a Disruption or a New Eco-system? An Explor co-system? An Exploratory Investigation of Banks’ Response to Fintech in Austr. *AIS Electronic Library (AISEL)*.

Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital transformation: Drivers, success factors, and implications. 15.

Puschmann, T. (2017, Februar 2). Fintech. *Springer Fachmedien Wiesbaden*, (2017), 8.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008, Juni 3). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 34. <https://journals-sagepub-com.galanga.hvl.no/doi/pdf/10.1177/0149206308316058>

PSD2 eller betalingstjenestedirektivet. (2019, 6 26). Finans Norge. Retrieved November 27, 2021, from <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>

Rosenberg, Nathan, and Stephen J. Kline. “An Overview of Innovation.” *Studies on Science and the Innovation Process*, 2009, pp. 173-203. *World Scientific*. Accessed 10 5 2022.

Rossen, E. (2019, November 6). *IT – Store norske leksikon*. Store norske leksikon. Retrieved December 1, 2021, from <https://snl.no/IT>

SafetyWing. *SafetyWing - Insurance for Nomads, by Nomads*, <https://safetywing.com>. Accessed 7 May 2022.

Sangit, Vedant. “What is Insurtech and How is it different from Fintech?” *Regtechtimes*, <https://regtechtimes.com/what-is-insurtech-different-from-fintech/>. Accessed 19 May 2022.

Schueffel, P. (2016). Taming the Beast: A scientific Definition of Fintech. 22.

Share. *Share - Lån bil av en venn*, <https://getshare.no>. Accessed 7 May 2022.

Souto, J. E. (2015, 12). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Science Direct*, (51), 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.017>

Stensaker, I. (2018, Juli). *Radikal endring og innovasjon - Magma*. Medlemsbladet Magma | Econa. Retrieved December 3, 2021, from <https://old.magma.no/radikal-endring-og-innovasjon>

Tranøy, K. E. (2019, February 18). metode – Store norske leksikon. Store norske leksikon. Retrieved November 26, 2021, from <https://snl.no/metode>

Trendrapport Itera og DNX |. (2020). DN. Retrieved November 27, 2021, from https://www.dn.no/staticprojects/annonsorinnhold/dnfintech/trendrapport/h2020/?utm_campaign=This%20week%20in%20fintech&utm_medium=email&utm_source=Revue%20newsletter

Trott, Paul. “Innovation Management and new product development.” *Prentice Hall*, no. 4, 2012, [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=9hv4GqUq1E0C&oi=fnd&pg=PR17&dq=Trott,+P.+\(2012\).+Innovation+Management+and+new+product+development.+Harlow,+FT+Prentice+Hall.&ots=uWzqD4GTkE&sig=sLp6ciKxY_Y_u5u2U1aiJOvzrQQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=9hv4GqUq1E0C&oi=fnd&pg=PR17&dq=Trott,+P.+(2012).+Innovation+Management+and+new+product+development.+Harlow,+FT+Prentice+Hall.&ots=uWzqD4GTkE&sig=sLp6ciKxY_Y_u5u2U1aiJOvzrQQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). Accessed 5 2022.

Tushman, Michael L., et al. “Technology Cycles, Innovation Streams and Ambidextrous Organizations.” *Managing Strategic innovation and change*, 1997, pp. 3-23. Accessed 5 2022.

Usman, M., & Vanhaverbeke, W. (2017). How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. *European Journal of Innovation Management*, 20(1),

171-186. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-07-2016-0066/full/html?casa_token=DrO6ADOldBgAAAAA:840h5bVIwYVAatCfQlDO_-Qp11q-UeSn4E6CzrVPyre2MtQBsXHvbQCbLFb7Yw-w4CSD5Iw_yeG4_0DHipDvi46gl3_wN-YJpVzE8Vz7tkhautticl

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011, 5 2). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

<https://doi.org/10.1177%2F0149206311406265>

Vedlegg

Vedlegg 1

Invitasjon til å delta i et forskningsprosjekt

Dette er en forespørsel til deg om å delta i en masteroppgave hvor formålet er å studere hvordan digitalisering og innovasjon sin påvirkning i forsikringsmarkedet

Formål

Dette er et masterprosjekt ved masterprogrammet “innovasjon og ledelse” ved Høgskolen på Vestlandet. De siste årene har det vært en markant vekst hos det som omtales som insurtech-markedet i Europa. Dette er forsikringsteknologiske løsninger som utfordrer det eksisterende forsikringsmarkedet i dag. Masteroppgaven vil dykke ned i hvordan digitalisering og bruk av innovasjon har skapt dette nye markedet, og hvordan forretningsmodellene og selskapene selv blir formet av dette. Oppgaven vil bidra med stor innsikt i et marked som det er lite innsikt i hos det norske markedet.

Forskningsspørsmålene vil være:

1. Hvordan har insurtech startups brukt digitalisering og innovasjon for å skape nye forretningsmodeller?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Jeg er en masterstudent ved Høgskolen på Vestlandet (HVL), og denne institusjonen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg er interessert i å snakke med nøkkelpersoner som har tilknytning til insurtech miljøet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg ønsker å gjennomføre et personlige intervju på ca. 45 minutter, hvor jeg benytter en semi-strukturert intervjuguide som tillater meg å komme med oppfølgingsspørsmål om nødvendig. Informasjon tas opp som lydopptak for senere transkribering og bearbeiding i oppgaven. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert om ønskelig. Opptak av data slettes ved ferdigstillelse av oppgaven eller ved respondentens ønske.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysninger om deg til formålene vi har beskrevet i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Blant dem som har tilgang til dine opplysninger er studenten som gjennomfører masteroppgaven,

Simen Ormberg, samt min veileder, Shrey Nishchal, Assistant Professor ved Mohnsenteret for innovasjon og regional utvikling. For å sikre at uvedkommende ikke får tilgang til informantens personopplysninger vil jeg lagre all data separat i en passordbeskyttet mappe på vår personlige datamaskin.

Hva skjer med opplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 23.mai, og da vil alle lagrede personopplysninger og lydopptak slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Masterstudent Simen Ormberg, tlf: 99 42 95 02, epost: simenormberg95@gmail.com

- Personvernombud HVL: Trine Anikken Larsen, telefon: 55 58 76 82, epost: Trine.Anikken.Larsen@hvl.no

- Høgskolen på Vestlandet ved førsteamanuensis Shrey Nishchal, epost: shrey.nishchal@hvl.no

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon på: 53 21 15 00

Med vennlig hilsen
Simen Ormberg

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Insurtech- En studie om digitalisering og innovasjon sin påvirkning i forsikringsmarkedet*.

Samtykke fra prosjektdeltaker:

- Samtykke for å delta i intervju
- Samtykke for behandling av dato frem til avsluttet masterprosjekt
23.mai

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Interviewguide

1) Introduction to the study

- Information about me
- The purpose of the interview
- Time and how the interview will be conducted
- Rights and privacy

2) Personal information

- Background, education, and former job/experience
 - Who are you?
 - What have you done to land this job?
 - Describe your position on what you do
- How will you describe the company you are working for?
- What phase is the company in?

3)Key Questions

3.1 Innovation

- What is special about your business model compared to traditional insurance companies?
- How does your value proposition stand out? What is unique?
- What has been essential for the development of the company?
- Are the company leaning towards an open or closed type of innovation strategy?
- Do you consider insurtech-companies as a disruptive innovation within the insurance industry?
- Are you drawing inspiration from other industries when new solutions and products are being developed?

Possible follow up questions

- Who is in charge of developing the products you offer?

-

3.2 Cooperation

- What partnerships and network are essential for the company?
- Is the competence mostly in-house or outsourced?

3.3 Digitalization & structure

- What opportunities does digitalization provide for your company?
- Is there any specific technology you use to have to competitive advantage?
- Where does innovation take place in the company?
- Has the structure of the company been important when it comes to innovation?
- What do you experience are the main differences in how a new, digital company like yours work compared to a traditional and often “bigger” company?
- What do you believe are the key factors for the growth of the insurtech market?

Possible follow up questions

- Why does digitalization take longer time within the insurance industry?

3.4 Wrapping up

- Where do you see the company in 3, 5 and 10 years?
- What changes do you see in the insurance and insurtech industry in the upcoming years?