

Direktbolagen vinnare på den engelska bilförsäkringsmarknaden

av **Sari Zander**, Folksam

Kampen om bilförsäkringstagarna har varit hård i England under de senaste åren. De så kallade direktbolagen har gjort sitt inträde på marknaden, och det med besked. De stora traditionella försäkringsbolagen har haft svårt att anpassa sig till förändringarna och förlorat marknadsandelar. Några har startat egna direktbolag, medan andra har valt att avveckla hela sin bilförsäkringsaffär. Det är inte så konstigt med tanke på att det största bolaget, direktbolaget Direct Line, kan uppvisa en vinst på 42 pund per försäkring, medan marknads snitt ligger på 5 pund.

Den engelska bilförsäkringsmarknaden

Det finns idag cirka 20 miljoner personbilar i England. Enligt undersökningar spenderar en engelsk familj i genomsnitt 300 pund på sin bilförsäkring varje år, och ungefär sjuttio procent väljer att köpa en helförsäkring. Kampen om kunderna är stor mellan försäkringsbolagen. Framför allt har kampen hårdnat under de senaste tio åren. Detta beror till stor del på de s.k. direktbolagens inträde på marknaden. Tidigare såldes bilförsäkring främst via mellanhänder och inte direkt av försäkringsbolaget. Direktbolagen har fått konsumenterna att i allt större utsträckning köpa bilförsäkring via telefon.

Engelsk motorfordonsförsäkring hade många förlustår bakom sig innan trenden bröts 1993. Bland annat var det stöldskadorna som drog ner resultatet (stöldskadekostnaderna ökade med 50 procent under 1990 och ytterligare med 40 procent under 1991). Detta bidrog till kraftiga premiehöjningar, i storleksordning 25 procent årligen, under de första åren på 90-talet.

Motorfordonsförsäkring visar ett positivt resultat under 1994, men det är inte alla bolag som har lyckats.

Direktbolagen

I England finns idag ett fyrtiotal direktbolag som tecknar bilförsäkring. Först ut på marknaden av direktbolagen var Preferred Direct, 1981. Det största och mest framgångsrika bolaget är dock Direct Line. Bolaget startade 1985 och är sedan 1993 Englands ledande försäkringsbolag om man mäter i antal bilförsäkringar. Andra direktbolag är The Insurance Service (startade 1988), Churchill (1989), Eagle Star Direct (1989), Prospero Direct (1989), Touchline (1993), Admiral (1993) och Landmark Express (1994) för att nämna några.

Direktbolagen har mycket snabbt tagit marknadsandelar, och enligt ABI (Association of British Insurers) hade de en marknadsandel på cirka 13 procent 1991, 17 procent 1992 och 20 procent 1993. Enligt många bedömare tros

STIPENDIATRESA TILL ENGLAND

direktbolagen kunna nå en marknadsandel på 50 procent före sekelskiftet.

Direktbolagen, som tidigare varit kända främst för sin bilförsäkringsverksamhet, har successivt utökat med både boendeförsäkring, livförsäkring och småföretagarförsäkringar. Dessutom erbjuder Direct Line, som ägs av Royal Bank of Scotland, andra tjänster såsom hypotekslån och köpkort. Under 1995 startar Direct Line dessutom ett samarbete med en spansk bankkoncern. Avsikten är att via telefon även sälja bilförsäkring i Spanien.

Direktbolagens fördelar gentemot de traditionella bolagen är flera. Framför allt har man dragit nytta av det senaste inom teletekniken och försäkringssystemsidan. Viktiga komponenter för framgång har varit nya distributions- och marknadsföringsätt samt bättre riskselektering och individuell premiesättning. Kostnadskontroll har också varit ett viktigt ledord för de mest lyckosamma direktbolagen.

Distribution

Man har lyckats med att förändra distributionsättet och sälja bilförsäkring via telefon. Framför allt arbetar man med inkommande samtal. Endast i undantagsfall ringer man upp kunder. Detta kan inträffa om arbetsbelastningen har varit hög under en viss period och man har tvingats att slussa samtal vidare, t.ex. till en extern mottagningscentral. Direct Line kan få upp till 15.000 samtal under en arbetsdag.

Genom att utnyttja teletekniken och data-systemen har man kunnat centralisera verksamheten och undvika mellanhänder i försäljningen. Provisionskostnader och fasta kostnader har minskat. Man undviker stora overhead kostnader, liksom alltför mycket fast personal. Man deltar inte heller i någon större utsträckning i bolagsgemensamt arbete eller icke säljfrämjande aktiviteter, såsom studiebesök (bl a av konkurrensskäl). I England är de normala driftskostnaderna för bilförsäkring cirka 30 procent, medan t.ex. Direct Line

uppges ligga på drygt 10 procent.

Direktbolagen arbetar med en relativt stor arbetsstyrka, men många jobbar deltid, t.ex. några timmar en kväll i veckan. Man rekryterar gärna unga människor, t.ex. studerande, som är vana vid datorer. Utbildningen är komprimerad och kortvarig. Personalen motiveras till stor del genom avancerade belönings-system. Bolagen sätter mål för enskilda säljare, men även gruppsmål ses som viktiga för att stimulera samarbetet. Att sätta mål för alla olika aktiviteter, och att följa upp dem, har hög prioritet. Kraven kan vara tuffa, och elaka tungor hävdar att vissa direktbolag t.ex. sänker premier under veckans lopp om målen inte verkar uppnås. Som kund bör man alltså ringa sent under veckan för att få en s.k. fredagsoffert.

Marknadsföring

För att väcka kundernas intresse används mycket pengar till marknadsföring. Budskapet anpassas efter kundgrupp, och man är inte sen att stjäla framgångsrika koncept från konkurrenterna. TV-reklam är mycket vanligt, liksom annonsering eller s.k. fripassagerare i aviseringar och tidningar. Vanligt är även "kund-värvar-kund-system".

Bolagen testar kontinuerligt olika marknadsföringskanalers uppmärksamhetsvärde och vilken försäljning kampanjerna leder till. Inte alla tidningar eller kampanjer är kostnadseffektiva eller leder till försäljning. Man gör jämförande annonskampanjer i olika tidningar och sätter till olika priser beroende på mediaval, bl a i syfte att läsa av kundernas priskänslighet. Det har t.ex. visat sig att kupongsvår från tidningsannonser resulterar i försäljning i mindre grad än om kunden förses med ett 020-nummer att ringa till.

I annonskampanjer visas ofta ett antal kvalificeringsfrågor som kunden bör kunna svara 'ja' på innan de kontaktar bolaget. De kunder som inte kan svara 'ja' på frågorna bör inte göra sig besvär att ringa. Antingen tillhör de

STIPENDIATRESA TILL ENGLAND

inte den utvalda riskgruppen och är inte välkomna, eller så har de ingen möjlighet att få ta del av låga premier eller utlovade gåvor. De s.k. inträdeskraven kan variera. Det kan röra sig om förarnas ålder, bilmodell, hälsa, trafikförseelser, bonus, när man har förfallodag, hur bilen brukas etc.

Riskselektering och individuell premiesättning

Direktbolagen konkurrerar ofta med premier som ligger 15-20 procent lägre än konkurrenternas, men premierna behöver inte alltid vara lägst. Enligt direktbolagens filosofi räcker det med att ha så pass låga priser så att kunden blir intresserad och ringer, eller åtminstone så pass låga premier att man blir känd som lågprisbolag, och får vara med i leken när kunder ringer runt bland bolagen. Viktigt att ha i minnet är dock att direktbolagen sällan eller aldrig strävar efter att ha ett lägsta pris för alla.

Ett kännetecken för direktbolagen är att de utnyttjar datasystemen för en premiesättnings-teknik, där många individuella faktorer avgör premiens storlek. Med datasystemens hjälp kan de följa upp och ändra priser oerhört snabbt. Därmed ligger de steget före konkurrenter, som har trög organisation och gamla, inflexibla datasystem. Premierna inte bara riskanpassas, utan direktbolagen är även beredda att snabbt marknadsanpassa premierna om så skulle behövas.

Teoretiskt sett är målet att skraddarsy ett pris för varje risk, och att kunden inte ska bidra med mer än vad den egna risken motsvarar. Denna s.k. rättprissättning kräver att kunden svarar på många frågor innan bolaget kan sätta en premie. Det kan också innebära att premien kan variera kraftigt för en och samma kund över tiden. Förutom att direktbolagen tar hänsyn till de klassiska premiepåverkande faktorerna, såsom bilmodell, bilens ålder, geografi mm, så använder de sig av ytterligare parametrar i premiesättningen. Ibland sätter bolagen poäng på vissa egenskaper hos kun-

den. Poängen vägs sedan samman och ger kunden en s.k. livsstils-poäng. Denna s.k. livsstils-poäng kan påverka premien avsevärt. Några av de kriterier, utöver de klassiska, som ibland används vid premiesättning är:

- utrustning, val av skadeförebyggande artiklar
- trafikförseelser, brottsregister
- fysiska, psykiska besvär
- körkortstyp, körerfarenhet
- vem som kör, hur många som kör, hur gamla förarna är
- kön, inkomst, yrke
- färg på bilen.

Vidare gör direktbolagen ofta egna anpassningar till de klassiska premiepåverkande faktorerna. Man använder de egna datasystemen och databaserna för att göra finjusteringar av t.ex. bilklassningen. Dessutom görs ibland den geografiska indelningen postnummer för postnummer i stället för gruppvis, liksom att åldersgrupper ersätts med årgång för årgång.

Med priskonkurrens ökar också behovet av att försäkra sig om kundens återköpsbenägenhet, och därmed låga annullationssiffror. Ett av direktbolagens strategier är att ha samma pris vid första förnyelsen som året innan eller att alltid ha återköpspremier lägre än nyförsäljningspremier.

Produkt och service

Trots att priset kan variera kraftigt, så skiljer sig inte produkterna nämnvärt mellan direktbolag och traditionella bolag. Direktbolagen använder sig dock av många olika vinklingar i sin marknadsföring. Vissa marknadsför förlängda öppettider, medan andra berättar om sina avtal med verkstäder som lämnar garantier på utfört reparationsarbete. Om du har en lång period av skadefrihet utlovar vissa bolag att du får ha en skada utan bonusförlust, medan andra bolag utlovar att make får samma bonus som make o s v. Många direktbolag har också ett stort varierande utbud av presenter som kunden får när försäkring tecknas. Senast

STIPENDIATRESA TILL ENGLAND

på modet bland direktbolagen är nu att utlova att inte lämna presenter, utan i stället hålla en garanterat låg premie.

"Russin ur kakan"

Ofta beskrivs direktbolagen som bolag som "plockar russen ur kakan", d v s vänder sig till konsumenter som bedöms vara lågrisk-kunder. Och visst finns det bolag som arbetar på detta vis, men en granskning av olika engelska direktbolags strategier visar att det inte alltid är lågrisk kunder man vänder sig till. Snarare är det så att man, med de förfinade premiesättningsinstrument man har, vänder sig till vilka grupper som helst, oavsett risk. Det är kanske mer rättvisande att säga att många direktbolag väljer en nisch och strävar efter att nå en så riktig premiesättning som möjligt, i förhållande till riskerna inom denna nisch. Faktum är dessutom att eftersom konkurrensen ökar mellan bolagen så finns inte tillräckligt med lågrisk kunder, och vissa bolag måste vara mer flexibla i sina kriterier för att klara sig.

Bolagen The Insurance Service, Churchill och Admiral ger ett smakprov på olika strategier. Till The Insurance Service bör t.ex. endast kunder mellan 21-74 år, som har minst tre års körerfarenhet, vända sig. Dessutom kräver bolaget att man kan visa tre års skadefrihet, inga anmärkningar i brottsregistret under fem år samt att man inte kör en s.k. högpstandabil. Churchill däremot är ett bolag som säger sig vilja nå de breda massorna. De exkluderar i och för sig förare under 21 år, men har i övrigt målet att kunna erbjuda hela den engelska marknaden en prisvärd produkt. Admiral kan inte betecknas som russinplockare. Admiral vänder sig till kunder som har svårt att få försäkring i andra bolag, t.ex. unga stadsbor med låg bonus.

Många direktbolag samarbetar med andra bolag, dit man hänvisar kunder som inte har den "rätta" riskprofilen. Ofta fungerar tele-tekniken så väl att kunden inte märker att han

blivit kopplad till ett nytt bolag, i en annan ände av landet.

De traditionella bolagens syn på direktbolagen

De stora traditionella bolagen har haft svårt att anpassa sig till alla förändringar på marknaden. Beståndstapp och negativa resultat har inneburit att vissa bolag valt att avveckla sin bilförsäkringsaffär. Så är t.ex. fallet med bolaget Prudential, medan t.ex. CIS valt att behålla bilförsäkringsaffären, men endast för att bilförsäkring ses som en nödvändig ingrediens i produktmixen. Som tidigare nämnts visar en undersökning att Direct Line har en vinst per försäkring på 42 pund. Närmaste konkurrent, Commercial Union, uppvisar 21 pund, medan marknaden genomsnitt är 5 pund per försäkring.

Surt sa räven

De traditionella bolagen tycker till stor del att direktbolagen inte är samarbetsvilliga. De menar att direktbolagen "åker snålskjuts" och undviker att delta i bolagsgemensamt arbete eller i olika samarbetskommittéer. Däremot så sägs de gärna vilja vara med när det gäller att ta del av resultaten. Direktbolagen är visserligen medlemmar i ABI (Association of British Insurers), men som exempel kan nämnas att den gemensamma bilstatistikgruppen, som idag finns, kommer att läggas ner. Delvis beroende på att direktbolagen inte vill lämna ut information.

Vissa av de traditionella bolagen, och även mäklarna, tar det dock väldigt lugnt och hävdar att direktbolagens "smekmånad" snart är över. De hävdar med bestämdhet att en enda stor naturkatastrof kan förstöra direktbolagens resultat, och att kunderna snart kommer att inse att en personlig kontakt är mycket bättre än telefonen. De säger också att direktbolag inte är medvetna om kundernas krav, samt att de inte har kvalitet i sin skadereglering. I detta sammanhang bör dock nämnas att

STIPENDIATRESA TILL ENGLAND

t.ex. Direct Line's skadebehandling har visat sig ligga i topp i marknadsundersökningar och att t.ex. The Insurance Service i en kvalitetsundersökning tagit fram 27 nyckelfaktorer för kundtillfredsställelse. Dessa faktorer är basen i deras kvalitetsprogram, och varje nyckelfaktor följs upp.

Egna direktbolag

De traditionella bolagen kan kanske konkurrera med direktbolagen när det gäller produktinnehåll och skadereglering, men inte när det gäller snabbhet i kundkontakt eller rättprissättning och riskselektering. Att såsom direktbolagen ha kontakt med kunderna via telefon kan tyckas vara en simpel förändring, men är en stor omställning för de traditionella bolagen. För det första har bolagen inte tekniken som behövs. Man sitter fast i gammal data- och telemiljö. Samtidigt är organisationen inte anpassad till det nya sättet att sälja försäkring. Man är ofta överbemannad, och personalen är inte utbildad för telefonmarknadsföring. Internt motstånd uppkommer när anpassningar skall göras till det nya distributionssättet.

Ett flertal traditionella bolagen har försökt anpassa sig till marknaden genom att starta egna direktbolag. Vissa har gjort det inom ramen för befintlig organisation, andra har startat helt nya bolag vid sidan av. Ett flertal av dessa satsningar har inte varit lyckosamma. Det krävs så mycket mer än att utlokalisera delar av personalen, satsa på TV-reklam och köpa ny telefonväxel.

Framtiden

För att de traditionella bolagen fortsättningsvis skall kunna sälja bilförsäkring med positiva resultat, kommer det att krävas stora omställningar och till viss del attitydförändringar. Genom direktbolagens agerande har provisionen till mellanhänder inom bilförsäkring till största delen försvunnit. Detta har innebu-

rit att de små mäklarna har slagits ut på konsumentensidan och alternativa marknadsförings- och distributionssätt är nödvändiga. De traditionella bolagen måste dessutom skära i kostnaderna, se över datasystemen och förfina riskselekteringsverktyg. Detta måste ske oavsett om man väljer att starta egna direktbolag eller inte. Direktbolagskonceptet är användbart för mer än bilförsäkring. Boendeförsäkring säljs redan på detta vis, liksom livförsäkringar. Nästa satsning görs nu på småföretagarrisker. Och med samma grundkoncept som för bilförsäkring.

De direktbolag som var tidigt ute kunde ganska snabbt dra nytta av skalfördelar i en centraliserad organisation, samt genom riskselektering och rättprissättning sänka premierna. Nu har konkurrensen ökat betydligt genom att fler och fler direktbolag använder samma strategi. Premier och marginaler har pressats ytterligare. Experter brukade säga att de första tre åren var förlustår för ett nystartat direktbolag. Numera förutspår experterna minst fem års väntan innan man kan räkna med positiva resultat. Att starta ett direktbolag i dagens England är mycket tufft. Det finns inte längre garantier för framgång och vinster enbart genom att dra fördel av IT-tekniken, använda en annan säljkanal eller nischa in sig på vissa grupper. Nu krävs återigen nya idéer för att bli lyckosam och nå goda resultat. Kanske är lösningen för de engelska bolagen att, såsom Direct Line, försöka återupprepa ett framgångsrikt koncept, fast i ett annat land...

Den amerikanske författaren Elbert Hubbard säger:

“The world is moving so fast these days that those who say 'it can't be done' are frequently overtaken by those doing it“.