

Nya produkter och nya sätt att distribuera försäkring i Storbritannien

av **Richard Blom**, Skandia Liv

1. Den traditionella marknaden

Fram till 1968 var den brittiska ”motormarknaden” starkt reglerad med gemensamma tariffer för samtliga aktörer på marknaden. Efter avregleringen blev konkurrensen bolagen emellan våldsam och premierna pressades ned. Svåra lönsamhetsproblem för branschen blev följderna och 1971 gick ”Vehicle & General Insurance Company” — ett bolag med betydande premievolymer — i konkurs, efter att ha haft alltför låga premier en längre tid. Alltför stor släpphänthet m.a.p. reservsättning och hög inflation hjälpte till.

Följden blev att premierna höjdes överlag i branschen och fram emot mitten av 70-talet hade en acceptabel lönsamhet åter uppnåtts. Men marknaden var annorlunda nu: kunderna hoppade ofta mellan bolagen för att få lägsta möjliga premie. Stor priskänslighet kännetecknade marknaden och det blev allt viktigare för bolagen att sätta rätt premie, dvs vikten av att göra en korrekt riskbedömning blev en avgörande faktor för överlevnad. En försäkringsteknisk vinst på 5% ansågs som tillfredsställande.

I slutet av 80-talet blev konkurrensen åter mörkare med priskrig och lönsamhetsproblem, inte minst p.g.a. nya aktörer på marknaden: de nya direktförsäkrarna. Kraftiga

premiehöjningar följde 1991 och 1992. Sammanfattningsvis har den brittiska motormarknaden under 70- och 80-talen karaktäriserats av instabilitet och hård konkurrens.

Den traditionella brittiska marknaden har präglats av det starka beroendet av mäklare. Nästan all försäkring har distribuerats genom mäklare och en mindre del via bolagens egna säljkåror. Under 80-talet distribuerades ca 5/6 via mäklare och 1/6 via egna säljare. Med andra ord har det alltid funnits en mellanhand mellan kunden och bolaget, något som gjort försäkringen dyrare än nödvändigt. Provisionen som mellanhanden normalt har tagit ut har legat på ca 10% av premien.

Om man kunde eliminera mellanhanden och dessutom utnyttja de framsteg som gjorts inom informationsteknologin borde premierna kunna sänkas rejält; så resonerade bl.a. Peter Wood, grundaren av ”Direct Line”, i mitten av 80-talet.

Direct Line:s affärsidé var att sälja direkt till kunden utan mellanhänder via telefon och samtidigt utnyttja modern IT, bl.a. när det gällde möjligheten att utnyttja denna vid riskurvalet och därmed vid premiesättningen, och när det gällde att få en enkel och billig administration. De initiala kostnaderna i form av IT var dock höga så det gällde att snabbt få stora volymer.

¹ Med ”motormarknaden” avses marknaden för försäkring av transportmedel.

STIPENDIATRESA TILL ENGLAND

2. Nytänkande

Som redan nämnts ovan startades Direct Line som ett svar på de höga distributionskostnaderna inom motorförsäkring. Flera bolag har följt efter bl.a. "The Insurance Service" (1988), "Churchill" (1989), "GA Direct" (1989). Totalt finns nu ett fyrtiotal "direktförsäkrare" på den brittiska marknaden.

Det kännetecknande och det nya som utmärker direktförsäkrarna är således att de vänder sig direkt till kunden, utan fördyrande mellanhänder. Detta har varit möjligt genom att utnyttja de landvinningar som gjorts inom informationsteknologien. Det bör påpekas att den här utvecklingen inte är något unikt för bara den brittiska marknaden, även om man i det stora flertalet av de europeiska marknaderna fortfarande jobbar via traditionella säljkanaler. Här i Sverige har vi bl.a. "Dial", och det är dessutom snarare regel än undantag att även de traditionella bolagen säljer konsumentförsäkring via telefon.

Vad som emellertid synes skilja engelsmännen från övriga är att de tycks vara beredda att löpa linan helt ut och renodla direkt-distributionstänkandet inom hela (person)försäkringsmarknaden, och inte bara inom motor och hem. Flera bolag ligger i startgropen för att lansera livförsäkring via telefon och Direct Line sålde sin första livförsäkring på telefon helt nyligen².

Vad utmärker nu direktbolagen och vari ligger nytänkandet?

- inga mellanled och därmed inga kostnader för provision
- hög servicenivå:
 - hög åtkomlighet, öppet nästan dygnet runt
 - enkelhet, allt ordnas på telefon; nyteckning sker på telefon och kunden behöver bara skriva på, detsamma gäller skadereglering

- bra service får kunden att stanna ==> lägre kostnad att behålla kunder än att ständigt skaffa nya.

- högt utnyttjande av modern informations-teknologi(IT):
 - sofistikerad premieberäkning eftersom allt görs automatiskt med datorer; möjlighet att behandla kundunderlaget med hjälp av avancerade statistiska metoder, något som i sin tur ger utrymme för långt gående selektivitet vid premieberäkningen ("rätt premie för rätt risk").
- billig administration genom den långt drivna automatiseringen och den höga nyttjandegraden av systemen.
- kontroll av den egna portföljen via IT: har stöldbarna ökat t.ex.? ==> öka premien.

Direktbolagen planerar också att starta livförsäkring över telefon. Direct Line har redan startat med "Direct Line Life" (DLL). The Insurance Service och Eagle Star Direct drar snart igång.

En ny lag från årsskiftet 94/95 säger att vid försäljning av livprodukter skall säljkostnaden särredovisas för kunden. Detta kan knappast annat än hjälpa direktbolagen på traven.

Till en början blir produktutbudet begränsat, DLL har t.ex. startat med bara en produkt, men nya produkter planeras (pension, sparande).

Hur skall bolagen arbeta med livförsäljningen?

DLL kommer att arbeta med utskick till kunderna innehållande produktinformation så att kunden är förberedd när direktkontakt tas. Utskicken blir till en början selektiva så att man inte blir nedringd. När verksamheten kommit ordentligt igång är målsättningen att ha 100% utnyttjandegrad av systemet ("telefonen skall gå hela tiden")

DLL gör över telefon en komplett behovsanalys åt kunden. Informationen databehand-

² I Sverige har vi försökt sälja livförsäkring "direkt" med hjälp av massutskick, typ "kryssa för, klistra igen och lägg på brevlådan" — med varierande framgång ...

STIPENDIATRESA TILL ENGLAND

las sedan.

Säljarna arbetar uteslutande med fast lön, ingen provision förekommer — kunden skall ej tvingas köpa något han ej vill ha.

3. Den nya marknaden

Den nya direktförsäkringsmarknaden kännetecknas av höga initialkostnader p.g.a. investering i bl.a. sofistikerad IT. Höga volymer snabbt blir därför viktigt. Ser man på verkligheten har detta också varit fallet med en mycket kraftig volymtillväxt.

”Break-even” beräknar man att uppnå efter ca 3 år inom motor, vid 100% förnyelse (Watson&Sons Consultants).

Förnyelseprocenten är hög, något som säkert kan härledas från nöjda kunder, vilket i sin tur leder till att kostnaderna kan spridas ut under en längre tid. Attitydundersökningar visar att direktbolagen ligger i topp när det gäller nöjda kunder i samband med skadereglering.

Höga reklamkostnader och en viss mättnad av marknaden (motor) tycks vara det enda som skymmer den annars så ljusa bilden för bolagen.

Ett annat utmärkande drag för direktmarknaden är att kundurvalet görs mycket noggrant med differentierade premier för olika kundgrupper. Försiktiga kunder gynnas och får låga premier, och vice versa. En risk med detta är att det så småningom kan leda till att de traditionella bolagen kommer att sitta med de ”dåliga” kunderna och måste höja premierna ytterligare med ännu sämre konkurrens-läge som följd — en ond cirkel med andra ord.

Nedan presenteras litet statistik över direktmarknaden:

- marknadsandelen har gått från ingenting till över 20% 1995 (både inom motor och hem)
- hög vinstnivå: 15% av premien i snitt f.n.
- DL har ca halva direktmarknaden.
- DL uppvisar höga förnyelsesiffror: 85%

inom motor och 90% inom hem.

- DL: driftskostnader ca 10% mot branschens 25%
- DL ökade sin premieinkomst med ca 50% förra året, vinsten med mer än 100%; vinsten var £42/försäkring inom motor, mot branschens genomsnitt på £5; sju vinstår i rad för DL inom motor — ingen annan kan visa upp något liknande.
- DL har f.n. ca 2 miljoner försäkringar inom motor, 0,5 miljoner inom hem. DL är Storbritanniens största motorförsäkrare numera.
- DL premieinkomst var 1994 drygt £600 miljoner, vinsten över £ 100 miljoner.

4. Vad händer härnäst?

Direktbolagens snabba och framgångsrika marsch in på den engelska marknaden har rejält skrämt upp de traditionella ”fullsortimentsbolagen”. Dessa kontrar nu med att själva sätta upp direktbolag, t.ex. Guardian och Eagle Star. Till och med anrika Lloyd’s planerar att gå in på direktmarknaden - detta visar inte minst att direktbolagen uppfattas som ett reellt hot.

Andra åtgärder som de etablerade bolagen vidtagit är att ändra provisionsvillkoren, som t.ex. att sprida ut provisionen över avtalets hela löptid - eller att frånga provision helt och hållet och istället låta säljkåren gå på fast lön.

Den snabba utvecklingen på direktmarknaden har också lett till att man börjat känna av en viss mättnad på marknaden, inte minst till glädje för de gamla bolagen som i detta ser att direktboomen är över. Så enkelt är det emellertid inte: nu sitter flera direktbolag med stora portföljer, betalda investeringskostnader och låga driftskostnader, något som snarare försvårar än underlättar för de traditionella bolagen att komma igen.

En möjlighet — dels för de nya bolagen att skapa fortsatt expansion, dels för de gamla att ta igen litet av den mark de förlorat — är att

STIPENDIATRESA TILL ENGLAND

söka expansion på nya marknader både geografiskt och produktmässigt:

- expandera utomlands
- satsa på nya produktområden, t.ex. liv ”direkt”

För en tid sedan slöt DL avtal med spanska ”Bankinter” om att introducera DL: s koncept i Spanien. Avregleringen av den stora tyska — och hittills mycket reglerade — marknaden hägrar och offensiver förbereds. I EU som helhet räknar bedömare med en marknadsandel på 20-40 % omkring år 2000 för direktbolagen.

För flera av de ganska nyligen startade bolagen kan expansion utomlands eller inom nya produktområden bli räddningen undan undergång. Man väntar nämligen en omfattande utslagning av de senast etablerade bolagen p.g.a. den avmattning som kan observeras: de allra nyaste bolagen har ännu ej byggt upp den volym som fordras för att täcka de stora initialkostnaderna. Om dessa inte kan

expandera inom nya områden befaras en våg av konkurser.

Livmarknaden är ett annat expansområde, något som delvis redan berörts ovan. Detta inte minst som ”staten” blir mer och mer ovillig att ta på sig bördan av allt större pensionsutbetalningar.

DLL har redan dragit igång, med en enda livprodukt till att börja med. Man lutar sig mot sin redan stora kundbas inom motor och hem när det gäller att få kunder. Alla samtal som DLL får in kommer att bandas så att det går att kontrollera att de nya stränga informationskrav som gäller från 1995 uppfylls. Andra bolag står på startlinjen, t.ex. Eagle Star och The Insurance Service.

Många av de traditionella bolagen är skeptiska till direktförsäljning av liv: livprodukter anses för komplicerade för att säljas över telefon/utan personlig kontakt med säljaren. Men så sade man också 1985 när Peter Wood drog igång Direct Line ...