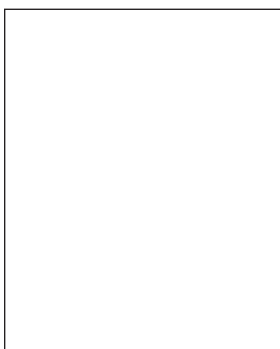


Livförsäkringsverksamhet ur ett bankägt försäkringsbolags synvinkel

av **Seppo Ilvessalo**, verkställande direktör för Merita Livförsäkring Ab



Från år 1994 har det skett en kraftig ökning av livförsäkringsmarknaden i Finland. Ökningen beror på flera samverkande faktorer, men den springande punkten är, enligt min mening, den utveckling som startade när regleringshushållningen och konkurrensbegränsningen hävdes och som också introducerade de bankägda försäkringsbolagen på marknaden. Detta har lett till en starkt ökad satsning på marknadsföring och aktiv försäljning av livförsäkringar – mycket viktigt med tanke på att produkterna länge varit ganska okända som spar- och placeringsalternativ.

Seppo Ilvessalo

1. Varför gick bankerna in i livförsäkringsbranschen?

Sedan början av 1980-talet har bankernas omvärld i Europa kraftigt förändrats. De viktigaste förändringarna är följande:

I och med att den konkurrensbegränsande lagstiftningen och övrig reglering upphävdes har nya aktörer trätt fram på bankernas traditionella revir, vilket har ökat konkurrensen. Konkurrensen har också skärpts genom att det urval av produkter som konkurrerar med traditionella bankprodukter har breddats och utvecklats, vilket lett till allt flera alternativ för konsumenterna. Konkurrens över gränserna har också blivit möjlig. Ur finländsk synvinkel har neutraliseringen av beskattningen av kapitalinkomster varit betydelse-

full och bidragit till att livförsäkringar och övriga placeringsformer nu kan ta upp konkurrensen med de i Finland så populära bankdepositionerna.

Nya mera produktmedvetna generationer växer och har redan växt upp. De söker aktivt bättre avkastning på sina pengar och känner även till andra placeringsalternativ än traditionella bankprodukter. Framför allt kan och vågar de också satsa på dem. Därutöver vill de helst sköta sina penningaffärer på ett och samma ställe. Det behövs sålunda finansvaruhus på samma sätt som det behövs stormarknader.

Utvecklingen av kontorstekniken och bankautomationen har gjort det möjligt att satsa på och ta i bruk kostnadseffektivare servicenät. För att kunna utnyttja den kontorsnätscapacitet

och den personal som frigörs är det nödvändigt för bankerna att få tilläggsavkastning eller minska personalen och reducera kontorsnätet.

Den nya teknologin har medfört moderna ADB-baserade kunddatabaser och annan data-kommunikation som skapar helt nya möjligheter för aktiv marknadsföring och försäljning av finansiella tjänster.

2. Alternativa strategier för bankerna i en förändrad omvärld

I praktiken har bankerna endast kunnat välja mellan två olika strategier; å ena sidan att hålla fast vid traditionell bankverksamhet och anpassa sig till minskad inlåning, att skära ned kontorsnätet och minska personalen och å andra sidan att försvara eller stärka sina ställningar genom förbättrad konkurrenskraft.

Om bankerna väljer den sistnämnda strategin blir de tvungna att se över sina affärsidéer så att de svarar mot förändringarna i omvärlden. I praktiken innebär det bl.a. en breddning av produkturvalet och en ändring i arbetsrutinerna.

Samma resultat kan bankerna också uppnå genom att alliera sig med ett försäkringsbolag.

3. Bankerna vill hålla kvar sina kunder

För banken är kundkretsen en central resurs. Därför måste banken välja strategi utgående från det alternativ som kan tänkas ge de bästa garantierna för att åtminstone hålla kvar den nuvarande kundkretsen. En kund är lojal mot det penninginstitut vars huvudsakliga kund han är.

Bankerna har i allmänhet utgått från att de inte har råd att mista kunder till andra aktörer, men förstått att det inte är möjligt att hålla kvar, än mindre öka, kundkretsen utgående från de produktcentrerade strategier som är betecknande för traditionell bankverksamhet.

I ett längre perspektiv har det enda verkliga

alternativet varit att välja en marknadsorienterad strategi, dvs. banken måste producera finansiella tjänster i stället för banktjänster. Eftersom även försäkringar är finansiella tjänster har de dykt upp på bankdisken som en följd av den ovannämnda utvecklingen. Denna verksamhet kallas bancassurance eller allfinanz.

4. Hurdana försäkringar säljer bankerna?

Förutom liv- och pensionsförsäkringar säljer bankerna skadeförsäkringar. Tillsvidare står de förstnämnda för huvuddelen av försäljningen. Detta beror på att de till sin natur närmast kan liknas vid traditionella bankprodukter och därför är lättare att införliva i traditionell bankkultur än skadeförsäkringar i allmänhet. Av försäkringarna utgör de även den största konkurrenten om insättningarna på bankerna och hör strategiskt sett till de viktigaste försäkringsprodukterna med tanke på målsättningen att hålla kvar kunderna.

Särskilt renodlade, sparbetonade livförsäkringar är mycket mera hemma i bankmiljö än i skadeförsäkringskoncerner, som också erbjuder dem – ursprungligen därför att de är försäkringar och drar till sig rikligt med kapital som koncernen har kunnat använda för att uppnå sina mål.

Det är också viktigt att försäkringarna är lätta att sälja och att de endast kräver obetydlig eller ingen ersättningshandläggning alls, en funktion som är främmande för bankerna. Det är också viktigt att de produceras av bankkoncernens eget livförsäkringsbolag, som garanterar att pengarna stannar kvar inom koncernen.

Riskhanteringsaspekten, som måste beaktas vid försäljning av skadeförsäkringar, gör tillsvidare skadeförsäkringarna främmande för bankens organisation och svåra att införliva i verksamheten.

Ett centralt mål för försäkringsverksamhet via banker är att finna produkt- och kultur-

synergi mellan bank- och försäkringsprodukter och bank- och försäkringsverksamhet.

5. Varför grundades Finlands första bankkoncernägda livförsäkringsbolag?

Beslutet att grunda Finlands första bankägda försäkringsbolag, Livförsäkringsaktiebolaget Stella, föddes år 1992, när förhandlingarna om samarbete mellan dåvarande Unitas och Sampo hade avslutats som resultatlösa i praktiken. På annat håll i Europa hade bankerna sedan början av 1980-talet utvecklat sin verksamhet i ovannämnd riktning för att stärka sin konkurrensställning och skydda depositionsstocken. De hade varit mycket framgångsrika särskilt ifråga om livförsäkringar, där de vann betydande marknadsandelar.

Finland hade så småningom närmat sig den Europeiska Unionen och ett fritt utbyte av varor och tjänster över medlemsländernas gränser förestod. På annat håll i Europa kunde man i realtid se hur bank- och försäkringsverksamheten i Finland sannolikt skulle gestalta sig i framtiden.

Samtidigt genomfördes en omfattande skattereform i syfte att neutralisera beskattningen av kapitalinkomster genom att en enhetlig 25% skattesats för alla kapitalinkomster infördes. Till följd av detta kommer de skattefria, tidsbundna kontona att upphöra vid slutet av år 1997.

När tiden för regleringshushållningen övergick i århundradets djupaste recession, kom även möjligheterna att finansiera det lagstadgade pensionsskyddet och den övriga sociala tryggheten i ny belysning. Det verkade sannolikt att livförsäkringar skulle behövas i allt högre grad som komplement till det individuella skyddet, om inte förr så senast när de stora åldersgrupperna uppnådde pensionsåldern runt år 2010 och när försörjningskvoten avsevärt hade försämrats.

Finland var mitt uppe i sin bankkris. Unitas

hade ett behov av att anpassa sin verksamhet och förstärka sin konkurrenskraft. Livförsäkringarna såg ut att vara en produkt som satt bra i det övriga produkturvalet och som bl.a. kunde tänkas hålla kvar kunderna, sysselsätta frigjorda resurser och skaffa efterlängtade extra intäkter.

6. Bakgrunden till livförsäkringarnas kraftiga tillväxt och de bankägda försäkringsbolagens roll

Den kraftiga ökningen i livförsäkring i Finland från år 1994 har berott på flera faktorer som drivit utvecklingen i samma riktning. Den springande punkten är enligt min mening den utveckling som startade när regleringshushållningen och begränsningen av konkurrensen hävdes och som också introducerade de bankägda försäkringsbolagen på marknaden. Detta har lett till en starkt ökad satsning på marknadsföring och aktiv försäljning av livförsäkringar – mycket viktigt med tanke på att produkterna var rätt okända som spar- och placeringsalternativ. De av bankkoncernerna ägda livförsäkringsaktiebolagens centrala roll som drivkraft för tillväxten påvisas lätt av att deras sammanlagda marknadsandel av de totala premieintäkterna uppgick till 40% vid utgången av år 1996. Ifråga om individuella livförsäkringar var deras andel av marknaden sammantaget nästan 60%.

Reformen av kapitalinkomstbeskattningen år 1993 och upphörandet av de skattefria depositionskontona är likaså en viktig bidragande faktor, vars betydelse har förstärkts av att räntorna kraftigt sjunkit. När den för finländarna så kära skattefriheten upphörde – den var rent av viktigare för dem än den totala avkastningen – var många tvungna att vända blickarna från bankkonton till andra alternativ med bättre avkastning. Den avkastning som livförsäkringsbolagen kunnat erbjuda har varit anmärkningsvärt fördelaktigt, till och med efter

skatt, jämförd med räntorna på bankkonton som sjunkit i takt med den allmänna räntnivån.

Vid försäljning av individuella pensionsförsäkringar har det däremot framgått att majoriteten av finländarna antar att deras pensionsförmåner kommer att minska i framtiden. Detta förklaras delvis av den realism som framkallats av recessionsåren och den ökade offentliga debatten om de ekonomiska möjligheterna att bibehålla skyddet på nuvarande nivå.

7. Möjligheter till framtida tillväxt

Livförsäkringsmarknaden i Finland är alltså rätt utvecklad som en följd av regleringshushållningen. Bristen på konkurrens, de skatte- och riskfria bankkontona och bankernas starka band till sina kunder gav privatkundernas banksparande den överlägsna ställning som det ännu har i förhållande till livförsäkringssparande och andra spar- och placeringsformer. Enligt Finska Försäkringsbolagens Centralförbund uppgick bankdepositionernas andel av hushållens finansiella tillgångar till hela 66% år 1995, medan livförsäkringsbesparingarnas andel endast uppgick till ca 10%. Fastän situationen något förändrades under år 1996 och försäkringsbesparingarna ökade med ca en tredjedel, har hushållens nyallokering av sina finansiella tillgångar enligt min uppfattning startat först nu. Eftersom de placeringsbara medlen till största delen ägs av äldre personer, som lägger större vikt vid insättningsgarantins trygghet och en välbekant produkt än vid en god avkastning, kommer bankdepositionernas marknadsställning knappast att förändras särskilt snabbt. Situationen kommer sannolikt att vara densamma ännu i många år tills medlen byter ägare och övergår till följande generation, som har annorlunda spar- och placeringsvanor och som vant sig vid ett mångsidigare utbud.

De individuella livförsäkringarna kommer i vilket fall som helst att öka kraftigt.

Medan den individuella livförsäkringen under en lång tid sov sin törnrosasömn delvis av ovannämnd orsak och delvis för att skadeförsäkringskoncernerna varken visade tillräckligt intresse för att utveckla denna försäkringsgren eller för att marknadsföra och sälja produkterna, led den individuella pensionsförsäkringen däremot av att de flesta kunderna hyste en stark tilltro till det lagstadgade pensionsskyddets tillräcklighet och av att många maktgrupperingar i samhället, delvis också försäkringsbranschen själv, intog en försiktig eller till och med avvisande hållning till individuella pensionsförsäkringar.

Pensionsförsäkringens tillväxtpotential är beroende av kundernas individuella behov av att komplettera sitt nuvarande pensionsskydd, särskilt ifall Finland inte har råd att bibehålla pensionsskyddet på nuvarande nivå eller om det inte går att uppbåda villiga betalare. Enligt en uppfattning som är rätt allmän på annat håll i Europa kan nedskärningar i pensionsskyddet inte undvikas, eftersom antalet pensionärer ökar och befolkningen i arbetsför ålder samtidigt minskar, särskilt om arbetslöshetsgraden permanent stannar på en hög nivå. Därför förutspås de individuella pensionslösningarna en ljus framtid under de närmaste årtiondena, eftersom de utgör ett komplement till pensionsskyddet. Jag förutspår en likadan utveckling även i Finland. Vi kommer att se en ökning av både den s.k. tredje pelarens och den andra pelarens pensionslösningar. Av ovannämnda orsaker gäller tillväxtpotentialen självfallet även andra försäkringar än de som kompletterar pensionsskyddet.

Även finländarna opererar nu på marknader som ger möjlighet till utbyte av varor och tjänster över gränserna. Om man så vill kunde man tänka sig Finland som exportör, inte endast importör, av försäkringar. S:t Petersburg och Baltikum är intressanta närområden, men på grund av "realmiljön" är de tillsvidare

alltför riskfyllda objekt. En större satsning på en internationell marknad kan inte heller anses meningsfull innan hemmamarknaden är mera mättad.

De nya elektroniska distributionskanalerna, såsom Internet, kan också med tanke på det ovarsagda föra de internationella marknaderna mycket närmare oss än tidigare och de avlägsnar delvis de svårigheter som annars skulle förorsakas till exempel av byggandet av fungerande distributionskanaler och finansieringen av verksamheten.

8. Är livförsäkringen social trygghet eller business?

I debatten om livförsäkringar ställs ibland frågan om livförsäkringen skall anses som social trygghet eller affärsverksamhet. Man diskuterar fortfarande vems intressen som är viktigare, ägarens eller försäkringstagarens. Ibland diskuteras också vem som är lämpad att bedriva försäkringsverksamhet, bolagsform osv. Diskussionen innehåller starka värdeladdningar och generaliseringar, beroende på debattörens värderingar, bakgrund och intressen. Själv ser jag saken så här:

Ur aktieägarens synvinkel är livförsäkringens ekonomisk verksamhet som måste ge konkurrenskraftig avkastning på det satsade kapitalet oberoende av bolagsform. Som verkställande direktör märker man det på sina egna målsättningar där det finns ett fastställt minimikrav på avkastningen på det egna kapitalet. Åtminstone på lång sikt är det ett konkret uttryck för förutsättningarna för ett fortsatt samarbete och för de villkor, enligt vilka ägaren är beredd att finansiera verksamheten.

Å andra sidan förstår ägaren, liksom verkställande direktören i egenskap av representant för ägaren, att man i en marknadsekonomi måste fungera på kundens villkor för att få en god avkastning på kapitalet.

Om jag vore i kundens kläder skulle jag se

livförsäkringsprodukterna som en möjlighet att komplettera mitt lagstadgade skydd med ett individuellt skydd. Som kund är det mig egalt om försäkringsbolaget är ett ömsesidigt bolag eller ett aktiebolag, så länge produkterna är konkurrenskraftiga och bolaget solitt. Om ett ömsesidigt bolag är bättre än ett aktiebolag borde det synas i form av lägre försäkringspremier eller bättre avkastning på försäkringsbesparingarna.

Som kund vill jag själv bestämma om jag behöver ett individuellt skydd eller inte, likaså i vilket livförsäkringsbolag jag tecknar försäkringen. Mitt val visar vilken produkt och vilket bolag jag anser vara bäst. Jag finner det underligt om någon kritiserar mig för att jag tecknat en försäkring i fel bolag eller fel typ av bolag eller på annat sätt försöker inverka på de beslut jag tar för att säkerställa min personliga utkomst. Jag anser att jag själv vet bäst vad jag behöver. Jag godtar förstås att samhället skapar spelregler som ger en saklig och trygg ram för tillgången på tjänsterna.

För det tredje anser jag att livförsäkringen ur nationalekonomisk synpunkt är ett konkurrenskraftigt alternativ värt att överväga, t.ex. som placeringsobjekt för arbetstagarens obligatoriska APL-avgift. Om jag vore i betalarens kläder skulle jag själv vilja besluta hur avgiften ifråga placeras. Nu betalar jag utan knot och kan bara följa med experternas, politikernas, arbetsmarknadsparternas och tjänstemännens diskussion om hurdan risktagning som passar just mig. Ingen av de diskuterande har emellertid frågat efter min, betalarens, åsikt. I det här avseendet hoppas jag att Finland skulle ta exempel av Sveriges Försäkringsförbunds förslag till pensionsmodell inom ramen för den svenska pensionsreformen.

Till samma diskussion hör också frågan om arbetspensionsbolagens kapitalbrist. Vore det inte även i det avseendet värt att låta pensionsstagaren välja om han betalar avgiften till ett livförsäkringsbolag eller till ett pensionsbolag.

Nödvändigt rörelsekapital kan sannolikt uppåtdådas om ägaren får tillräcklig avkastning på sin insats.

9. Har de bankägda försäkringsbolagen kommit för att stanna eller är de ett övergående fenomen?

Marknaden för livförsäkringar och nyckeln till framgång i livförsäkringsbranschen har enligt min mening förändrats en gång för alla och kommer att förändras även framöver. Det är uttryckligen de av bankkoncernerna ägda livförsäkringsbolagen som fungerat som drivkraft för förändringen.

För ett bolag som verkar i bankmiljö är nycklarna till framgång inom närmare räckhåll än för en skadeförsäkringskoncern, förutsatt att de problem som beror på skillnader mellan bank- och försäkringskulturer kan överbyg-

gas. Styrkan i bancassurance är goda försäljningskanaler, koncernsynergi när det gäller sparande och placering samt kostnadseffektiv verksamhet. En stor brist är avsaknaden av en aktiv säljkultur. Den bristen kan emellertid delvis korrigeras och kompenseras genom starka och förtroliga kundkontakter.

Bankmiljön och verksamhetens effektivitet är på lång sikt konkurrensfördelar som tillsammans med branschens tidigare nämnda framtidsutsikter ger de bästa möjligheterna till framgång även i fortsättningen. Med ett visst förbehåll kan man säga att motsvarande förutsättningar finns endast hos ett sådant livförsäkringsbolag som ingår i en sammanlutning bildad av en bank- och en försäkringskoncern och som använder sig av gemensamma distributionskanaler.

I vilket fall som helst är förändringen permanent och kontinuerlig. De nya bolagen har kommit för att stanna.