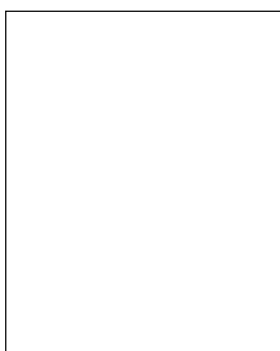


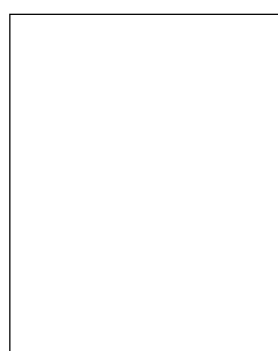
Kundrelationer i försäkringsbranschen – en intern studie av tjänsteproduktionen

av **Catrin Enarsson** och **Annika Erikson**, företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet



Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala Universitet bedriver forskning om marknadsföring i försäkringsbolag. Denna undersökning om tjänsteproduktionen i försäkringsbolag är ett bidrag till denna forskning.

Utredningen syftar till att undersöka vilka kontakter försäkringsbolag har med sina kunder och vilket bakomliggande stöd som finns i organisationen. Ett flertal personer på olika försäkringsbolag har intervjuats och utifrån detta har en övergripande bild över området skapats.



Catrin Enarsson

Annika Erikson

området skapats.

Genom intervjuer med verksamma inom branschen har det framkommit att försäkringsbolag idag försöker finna sätt och tillfällen att skapa en dialog med kunden. Detta är ett steg i utvecklingen av kundrelationerna och ett sätt att öka kundlojaliteten. Eftersom försäkringar är något man har under en lång tidsperiod gäller det för bolagen att stärka kommunikationsytan med kunderna för att få dessa lojala till bolaget. Det räcker inte att ensidigt konkurrera med olika bonus- och rabattsystem, det kan konkurrerande bolag göra lika enkelt. Det gäller att se långsiktigt och i sin tjänsteproduktion, vara lyhörd och ta hänsyn till kundens synpunkter, ändrade behov och preferenser.

Försäkringstjänsten

Till skillnad från de flesta andra tjänster konsumeras försäkringstjänsten inte samtidigt som den produceras. Då konsumtion av en försäkringstjänst kan sägas ske först då en skada inträffar eller när en utbetalning skall ske kommer många kunder aldrig att konsumera tjänsten och kunna utvärdera den. Många ser dessutom försäkringar som ett nödvändigt ont och kundernas agerande gentemot bolagen är därför relativt passivt. (Arneving & Demelid 1997, s. 22) Väsentligt för bolagen blir att trots detta finna sätt att binda kunderna till sig och få dem att bli lojala.

En försäkringstjänst är komplex och abstrakt i det avseende att man inte märker något resultat av sitt köp som man gör vid köp av andra tjänster. Av de finansiella tjänsterna är försäkringstjänsten den mest ogripbara. (Gidhagen & Thunman 1998, s. 54-55) Vid betald premie får kunden inte mer än ett papper i handen på vilket det utlovas ersättning i fall vissa omständigheter skulle inträffa. Försäkringstagare köper ofta något man egentligen hoppas slippa konsumera i framtiden. Detta är en anledning till att en försäkring kan vara svår att sälja som produkt, då det i många fall är svårt att informera om tjänsten och fördelarna med den. Försäkringar är något av en lågintresseprodukt som de flesta människor inte engagerar sig nämnvärt i. Många är inte speciellt intresserade av att ta del av information utan vill ha försäkringen förmedlat till sig på ett enkelt sätt. I takt med att konsumenterna i allmänhet kommer att betala alltmer av sina egna försäkringsskydd kommer de att efterfråga breda och billiga försäkringslösningar. De vill ha lättbegripliga produkter med tydlig och klar information. (Andréen 1994, s. 30-31) Det är därför viktigt att rätt information ges vid säljtillfället eftersom kunden bygger upp förväntningar utifrån hur säljaren agerar och vad han lovar.

Även om vissa menar att försäkringen konsumeras successivt genom riskreducering och trygghet över tiden är det dock när en skada eller olycka händer som försäkringstjänsten verkligen utvärderas av kunden (Sidmar 1996, s. 24). Det är med andra ord då som tjänsten blir mer gripbar för kunden och denne kan avgöra om tjänsten är vad han eller hon förväntade sig. En försäkringsgivare kan således sägas sälja löften om framtida utbetalningar (Hörngren & Viotti 1994, s. 196). Det blir därför kritiskt för bolagen att leva upp till de förväntningar kunderna har.

I försäkringsbranschen där bolagen i stort erbjuder likadana tjänster, d.v.s. där det är svårt att differentiera bolagens tjänster från

varandra, är personalens agerande i kontakten med kunden av stor vikt. Relationen till de anställda som kunden kommer i kontakt med blir ofta avgörande för val av försäkringsleverantör, då det är med denna som kunden, tillsammans med priset, kan särskilja ett bolag från ett annat. (Edvardsson & Gummeson 1988, s. 112)

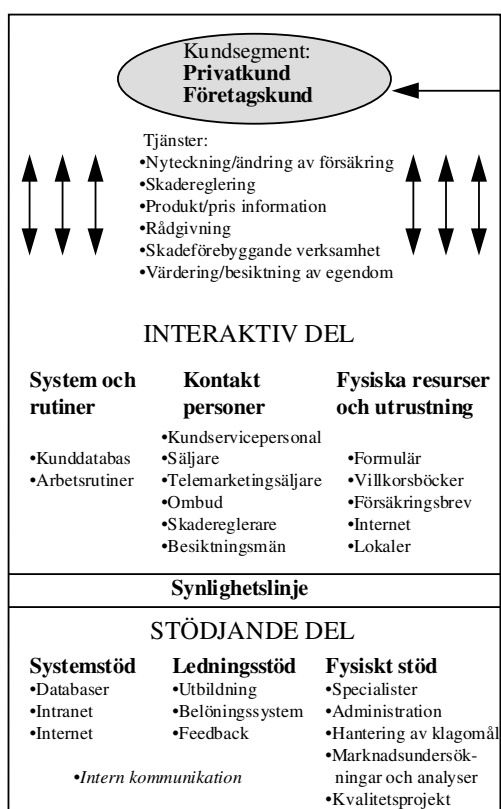
I kunskapsintensiva branscher såsom försäkringsbranschen är personalen och dess kompetens viktiga komponenter för ett företags framgång. De medarbetare som kommer i kontakt med kunderna har ett stort ansvar att på ett bra sätt kommunicera med kunden och bemöta denne så som han vill bli bemött. (Thunström 1997, s. 18) Begrepp såsom Human Resource Management, humankapital, intellektuellt kapital och den mänskliga faktorn förekommer i litteratur om personal och personalledning. Gemensamt för dessa begrepp och teorierna kring dessa är betoningen på att personalen, organisationen, strategierna och de fysiska resurserna som finns i organisationen arbetar åt samma håll (Gille & Rudebeck 1997, s. 41). Det är viktigt att dessa komponenter förankras och samverkar i arbetet med att åstadkomma nöjda och långsiktigt trogna kunder.

Tjänsteproduktionssystemet

Tjänsteproduktionssystemet (jämför Grönroos, 1992) är ett sätt att kartlägga hur bolaget är organiserat för att möta kunden. Modellen illustrerar både det kunden ser och inte ser i mötet med försäkringsbolaget. Genom att få tjänsteproduktionssystemet att fungera bra kan relationen med kunden förvaltas på ett bättre sätt. Modellen åskådliggör vilka ur bolagets personal och vilka resurser kunderna kommer i kontakt med. Vidare visar den vad dessa kontakter består av, bland annat vilka olika tjänster ett försäkringsbolag erbjuder såsom teckning av försäkring, information och skadereglering. Bakom synlighetslinjen

finns det stöd kunderna inte ser, men som hjälper kundmedarbetarna i kontakten med kunden. Utanför har försäkringsmäklarna placerats eftersom dessa sköter kontakten med kunderna i de fall försäkringen förmedlats av mäklare.

Figur 1. Exempel på tjänsteproduktions-system i försäkringsbolag



Kundsegmenten har i tjänsteproduktions-systemet grovt indelats i privat- och företagskunder, främst på grund av att graden av interaktion skiljer dessa grupper åt. I vilken grad kunden medverkar i tjänsteproduktionen beror på hur köpet av försäkringen går till och vilken typ av försäkring kunden köper. Företagskunder har ofta en tätare och mer personlig kontakt än privatkunder eftersom de exem-

pelvis har större behov av rådgivning och värdering av företagets egendom.

I modellens främre interaktiva del, som kunderna kommer i kontakt med vid t.ex. tecknandet av en försäkring eller vid anmälan av skada, finns de kontaktpersoner som tar hand om kunderna. I denna del återfinns också de datasystem och den skriftliga information, som medarbetarna använder för att ta fram upplysningar om kunderna och för att kunna ge uppdaterad information om bolagets

tjänster. Skriftlig information (nya villkor, försäkringsbrev mm) kan även komma kunden tillhanda utan inblandning från kontaktpersoner liksom kundens användande av Internet, där han själv kan få fram uppgifter om bolagets försäkringar. Interaktionen sker med kunderna i kundsegmenten, d.v.s. de olika privat- och företagskunderna. Vad interaktionerna består av illustreras av pilarna i modellen. Själva tjänsterna är det konkreta, men hit hör även sättet på vilket informationen förmedlas och hur kundrelationerna ser ut i de olika kundsegmenten. Både den interaktiva och den stödjande delen är vitala för att kontakten och därmed relationen med kunden skall fungera tillfredsställande.

Medarbetarnas kompetens och motivation i kontakten med kunderna utvecklas bland annat i form av utbildning, belöningsystem och feedback från den stödjande delen. Här återfinns vidare systemstöd av olika slag. Systemstöd har identifierats som de databaser och system som kontaktpersonen kan få stöd ifrån utan att behöva ta hjälp av andra människor. Som stödjande funktion finns förutom

stödet från chefer och företagsledning också fysiskt stöd som bland annat utgörs av experter som stödjer den interaktiva delen vid handläggning av komplicerade ärenden. Intern kommunikation är en viktig del som finns både i den interaktiva och den stödjande delen, men som p.g.a. sin osynlighet för kunden har placerats i den stödjande delen.

Grad av interaktion

Försäkringsbolagens relationer till sina kunder ser olika ut beroende på om det handlar om privat- eller företagskunder. Relationen är inte alltid personlig. När det gäller enklare produkter, exempelvis en hem- eller bilförsäkring utgörs kundens kontakt med bolaget i de flesta fall endast av det årliga försäkringsbrevet, såtillvida att ingenting inträffar. Det gäller därför för försäkringsbolaget att tillvarata dessa få kontakter och förvalta dem eftersom det är viktigt att binda kunden under en lång tid. Att kunden känner sig omhändertagen är viktigt för lojaliteten och för att få denne att känna förtroende för bolaget. Generellt kan sägas att kundrelationens intensitet i stort beror på hur stora premier det handlar om och vilket försäkringsskydd kunden valt.

Försäkringsbolags relation till företagskunder består i större utsträckning av personliga kontakter än på privatsidan. Ambitionen hos bolagen att möta dessa kunder ligger på en annan nivå än för privatkunder. Företagskun-

der blir viktigare att måna om eftersom det handlar om större premier. Ju större kunden är desto större är behovet av löpande kontakter eftersom innehållet i kundens verksamhet ändras mer. Det kan röra sig om justeringar av försäkrad egendom, nya maskiner eller nyanställningar i företaget.

Resonemanget kring försäkringsbolags kundkontakter kan förenklat sammanfattas i nedanstående figur. Denna illustrerar försäkringsbolagens grad av interaktion med olika kundsegment.

Kontakten från bolagets sida kan sträcka sig från ett opersonligt försäkringsbrev en gång om året till personliga besök hos företag flera gånger per år beroende på företagets storlek. Som figuren visar ökar antalet interaktioner samtidigt med graden av personlig kontakt. Till vänster dominerar opersonlig kontakt, där ett typexempel kan vara en privatperson med en enkel bilförsäkring. Ju längre till höger man kommer desto större blir den personliga kontakten och graden av engagemang från bägge parter, vilket hör samman både med försäkringarnas komplexitet och premiernas storlek.

Sammanfattande slutsatser

Lovelock (1992, s. 55-56) menar att människor är benägna att vara trogna ett och samma bolag under en längre period och att man som försäkringstagare därmed har en slags "med-

Figur 2. Grad av interaktion med olika kundsegment



lemskapsrelation“ till sitt försäkringsbolag. Tjänsten erhålls kontinuerligt, i många fall utan att kunden behöver ha kontakt med bolaget i fråga. Att endast ha kontakt via aviseringar och premieinbetalningar räcker dock inte idag då kunderna lätt kan bli påverkade av konkurrenternas marknadsföring om erbjudanden och rabatter. Det är istället viktigt för försäkringsbolagen att binda upp kunderna genom en god relation. Detta gör att de medarbetare som kommer i kontakt med kunderna måste ges möjlighet att kunna bemöta dessa genom stöd från organisationer i form av system, information och utbildning. Inte minst krävs ett väl utvecklat datasystem för att samla information om och till kunderna. Systemet måste vara tillgängligt och lättarbetat för medarbetare med kundkontakt. Ett krav är att bolagets relationstänkande går hand i hand med de mål som sätts upp för kundmedarbetarna i organisationen.

Det utredningen velat illustrera med tjänste-produktionsmodellen är kopplingen mellan människor, system, fysiska resurser och strategier i arbetet med att skapa önskade relationer med kunderna. Ingen del får glömmas bort då de alla påverkar kundernas uppfattningar om försäkringsbolagets förmåga att leverera tjänster till dem. Gummesson (1997, s. 173) menar att “If you’re not serving the customer, your job is to serve someone who is“ vilket bör ses som en utgångspunkt för organisationens alla delar i arbetet mot förbättrade kundkontakter.

Referenser

- Andréen, C., (1994), Tydlig information ett konsumentkrav, Försäkringstidningen, nr 11, s.30-31.
- Arneving, C. & Demelid, M., (1997), Kundrelationer i försäkringsbranschen – ömsesidigt misstroende? – En fallstudie av tio företagskunder till Skandia, examensarbete, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet.
- Edvardsson, B. & Gummesson, E. (red), (1988), Management i tjänstesamhället, Liber, Malmö.
- Gidhagen, M. & Thunman, C.G., (1998), Forskning om marknadsföring i försäkringsbranschen, Nordisk Försäkringstidskrift, nr 2, s. 53-58.
- Gille, Y. & Rudebeck, U., (1997), Leda intellektuellt kapital, Konsultförlaget, Uppsala.
- Grönroos, C., (1992), Service Management, ISL Förlag, Göteborg.
- Gummesson, E., (1997), Relationship Marketing: From 4 Ps to 30 Rs, Stockholms Universitet.
- Hörngren, L. & Viotti, S., (1994), Försäkringsmarknaden, SNS Förlag, Stockholm.
- Lovelock, C.H., (1992), Managing Services – Marketing, Operations and Human Resources, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Sidmar, B., (1996), Företagsförsäkring – en bransch i stagnation?, Försäkringstidningen, nr 8-9, s. 24-25.
- Thunström, A., (1997), KFB får allt klarare bild av branschen, Försäkringstidningen, nr 3, s. 18-20.