

# Multikanalstrategier i försäkringsbranschen

av Raija Järvinen



Raija Järvinen  
raija.jarvinen@uta.fi

*En försäkring kan bäst karakteriseras såsom en tjänst; den är abstrakt, vilket gör den svårare att marknadsföra än konkreta produkter. Majaro (1985) beskriver en försäkring såsom "a piece of paper", som endast innebär ett löfte om ersättning ifall en skada inträffar. Speciellt försäkringsspråket med alla dess främmande termer gör den abstrakta försäkringen svår att förstå för kunden. Försäkringsbrev, försäkringsvillkor och ersättningar av skador är de enda instrument som konkretiserar en försäkring. Försäkring handlar mycket om juridik, men också om kundrelationer, förmedling av information, tillämpning av matematik och utförande av ett antal andra uppgifter.*

Marknadsföring av tjänster började utvecklas till en egen disciplin på 1970-talet. Utmärkande för tjänster är att de är lokala, individuella, de produceras och konsumeras samtidigt och de kräver interaktiv kommunikation mellan den tjänstproducerande personalen och kunderna, face-to-face. Denna typ av tjänst kan kallas "direkt kanal" eftersom den fungerar utan mellanhänder. En kanal med en eller flera mellanhänder kallas i denna artikel för "indirekt kanal". Mellanhänderna kan vara enskilda personer, andra företag eller teknisk apparatur.

Olika marknadsföringskanaler erbjuder varierande sätt att nå fram till potentiella kunder inom försäkringsbranschen. Försäkringsbolagen har varit bland de första inom servicesektorn som utnyttjat mellanhänder

vid försäljning och andra aktiviteter. Privata försäkringsombud har fungerat som den främsta kanalen mellan försäkringsbolagen och deras kunder allt sedan de första bolagen började verka i Finland. Ombuden var till en början privatpersoner som arbetade för ett enskilt bolag, men som var inte anställda av bolaget. Småningom började försäkringsbolagen upprätta lokalkontor runt om i landet, vilket innebar uppkomsten av en annan typ av kanaler. Den tredje traditionella typen av kanaler utgörs av försäkringsbolagens direktanställda representanter eller kundtjänstemän.

Ett syfte med denna artikel är att diskutera hur försäkringsbolagen kan utarbeta funge-

---

Ekon. dr **Raija Järvinen** är professor i försäkringsvetenskap vid Tammerfors universitet.

rande multikanalstrategier. Det lönar sig självfallet inte att upprätthålla kanaler som kunderna inte accepterar, och därför är ett annat syfte med artikeln att studera, vilka kanaler kunderna helst använder för att sköta sina försäkringsärenden. Relevanta faktorer vid valet av multikanalstrategi är bl.a. typ av kanal och kanalernas struktur; dessa faktorer hjälper försäkringsbolagen att analytiskt välja de kanaler som bäst lämpar sig för dem och deras kunder. Den andra delen av artikeln utgör en empirisk studie av vilka önskemål kunderna har beträffande olika försäkringskanaler. Avslutningsvis presenteras några slutkommentarer.

### **Multikanalstruktur och multikanaltyper**

Termen "multikanaler" omfattar alla de kanaler som ett försäkringsbolag använder. Kanalerna bildar en palett, där man kan välja en eller flera som lämpar sig för olika tillfällen. Flera kanaler innebär för kunderna bättre valmöjligheter och samtidigt ett större antal "marknadsplatser" där försäkringar erbjuds, vilket gör det lättare för kunderna att sköta sina försäkringsärenden.

Multikanaler är en term som ej diskuteras i litteraturen om tjänstemarknadsföring, fastän konceptet erbjuder många nya idéer om hur företagen kunde utvidga sin affärsrörelse. En orsak är bristen på forskning inom området. Detta påpekas t.ex. av Gummesson (1998); han hävdar bl.a. att forskningen och litteraturen hänför sig till distribution av och distributionskanaler för olika slags typer av nyttigheter.

En "palett" av multikanaler kan konstrueras genom en analys av olika typer av kanaler och deras struktur och genom en kombination av variabelerna ifråga. Figur 1 visar strukturen av existerande kanaler på den finska försäkringsmarknaden.

Kanal nr 1 är en direkt kanal, vilket innebär

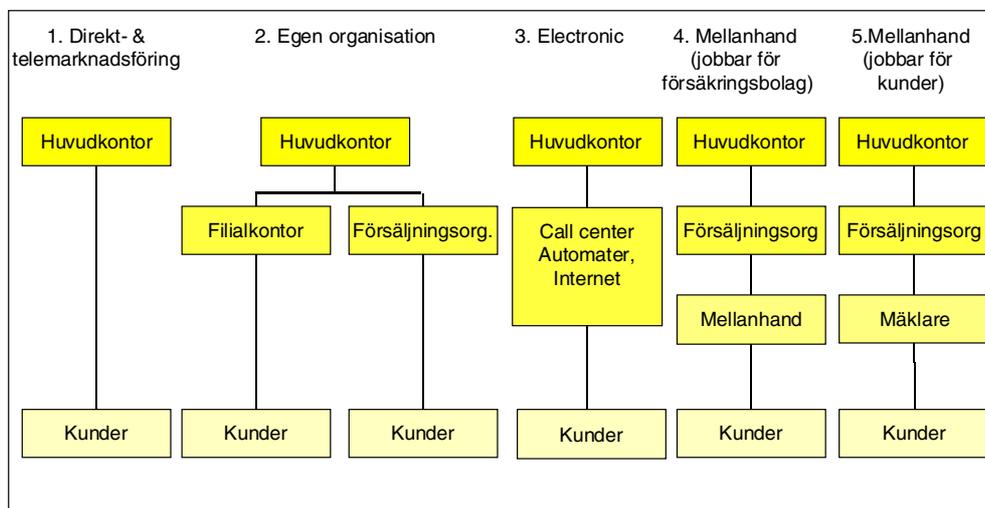
direkt- och telemarknadsföring till flera segment av kunder, t.ex. medlemmar av fackföreningar och andra organisationer. Telemarknadsföring kan användas gentemot olika kundgrupper beroende på mål och försäkringsgren och den används ofta i samband med marknadsföringskampanjer. Kanal nr 2 beskriver en egen organisation med lokalkontor och försäljare.

Kanal nr 3 har utvecklats under 1990-talet: call centers (service per telefon), Internet och försäkringsautomater. I synnerhet call centers har visat sig vara mycket välfungerande och försäkringsbolagen har anställt hundratal tjänstemän för att tillgodose behovet av denna kanal, men Internet kommer att bli nästa stora kanal inom denna kategori. Antalet kunder som kontaktar försäkringsbolagen via Internet ökar kontinuerligt, även om det fortfarande är ganska lågt. Försäkringsautomaterna har inte varit lönsamma; de har helt och hållet försvunnit med undantag av en reseförsäkringsautomat på Helsingfors-Vanda flygfält.

Kanal nr 4 representerar ombud och agenter som arbetar för försäkringsbolag. De är självständigt verkande personer eller organisationer som i huvudsak säljer försäkringar, men några av dem är också auktoriserade för skadereglering. De vanligaste agenterna är resebyråer, bilaffärer, banker och postkontor och de säljer vanligen bara vissa typer av försäkringar, sådana som passar in i deras normala affärsverksamhet. Resebyråer säljer m.a.o. bara reseförsäkringar, bilaffärer säljer trafik- och kaskoförsäkringar, banker säljer försäkringar som har anknytning till kapitalförvaltning och lån, därutöver också vanliga skadeförsäkringar. Posten har valt ett eget försäkringssortiment.

Försäkringsmäklarna representerar kanal nr 5 och de verkar för sina kunders räkning. Mäklarna har förekommit på den finska marknaden sedan mitten av 1990-talet och antalet mäklare ökar sakta men säkert. Mäklarna

Figur 1: Multikanalstruktur inom den finska försäkringsbranschen (Järvinen 1998)



arbetar dock mest för stora företag och privata kunder är inte vana att anlita dem.

Ett annat sätt att beskriva kanalerna är att studera ett antal centrala kriterier såsom ägande, grad av likhet och grad av överlappning (tabell 1).

Tabell 1: Olika typer av kanaler (Järvinen 2001)

Kanalkriterier	Kanaltyper
Ägande	egna kanaler självständiga kanaler samägda kanaler
Grad av likhet	samma slags kanaler olika slags kanaler
Grad av överlappning	helt överlappande kanaler delvis överlappande kanaler varandra kompletterade kanaler

Kanalerna kan indelas enligt ägande:

1. kanaler som försäkringsbolagen själva äger,
2. självständiga, i juridiskt avseende oberoende kanaler,
3. samägda kanaler, dvs. kanaler som ägs gemensamt av försäkringsbolag, andra tjänsteföretag eller mellanhänder.

Grad av likhet kan också vara ett indelningskriterium. Olika typer av mellanhänder används för olika multistrategisystem: alla resebyråer säljer alla slags reseförsäkringar, vissa resebyråer säljer samma sortiment av reseförsäkringar medan vissa andra resebyråer har egna sortiment som tagits fram just för dem. Handel med placeringsfonder utgör ett exempel på olika slags kanaler med samma slags sortiment; kunden kan köpa samma fondandelar antingen i en bank eller hos ett försäkringsbolag.

Kanalerna kan vara helt eller delvis överlappande med hänsyn till område och försäkringssortiment, eller rent av vardera variabeln. Överlappning kan undvikas genom uppdelning på geografiska verksamhetsområden och olika kundsegment, med begränsning av försäkringssortimentet per mellanhänder eller med separata mellanhänder för olika typer av försäkringar. Ombuden kan också erbjuda ett sortiment av tjänster som tillsammans bildar ett servicepaket och där försäkringen bara utgör en del av det totala paketet.

Det är inte problemfritt att gå in för multikanalstrategier. Ett flertal studier (Moriarty

och Moran 1990; Gassenheimer och Galantone 1994; Purohit och Staelin 1994) har visat att tjänsteproducenternas provisioner till mellanhänderna har lett till konflikter. Å andra sidan har provisionerna också fungerat i motsatt riktning; genom ny provisionspolitik har problem med kanalstrukturer kunnat lösas. Moriarty och Moran (1990) föreslår segmentering enligt olika kriterier såsom kunder, geografiska områden, differentiering samt anpassning av tjänsterna till mellanhändernas bransch och image. Tabell 1 kan användas som utgångspunkt för en närmare analys av dylika frågor.

Moriarty och Moran (1990) framhåller vidare, att valet av kanal kräver systematiskt arbete; utan en klar strategi är det svårt att konfliktfritt hantera flera olika kanaler. Mellanhänderna kan känna att deras egen ställning är hotad och försäkringsbolagen för sin del kan se det som ett hot att de eventuellt har ett lågt observationsvärde i mellanhändernas affärsrörelse. Tillkomsten av nya kanaler innebär vanligen också konkurrens mellan kanalerna, även om det i många fall konstaterats att positiv publicitet för en ny kanal medför nya kunder också för redan existerande kanaler (Rapp och Collins 1987). Nya kanaler kan sålunda öka försäljningen i alla tillgängliga kanaler, vilket understryker nytan av multikanalstrategier i ett försäkringsbolags agerande.

### **En studie av privatkunders önskemål beträffande försäkringskanaler**

#### **a) Data och metod**

En undersökning om privatkunders önskemål gällande försäkringskanaler utfördes i Tammerfors och dess närmaste omgivning i början av år 2000. Baspopulationen utgjordes av befolkningen i Tammerfors och fem närliggande kommuner, Pirkkala, Nokia, Ylöjärvi, Lempäälä och Kanagasala. Av denna popula-

tion valdes såsom målgrupp de personer mellan 18 och 75 år som permanent var bosatta i de nämnda kommunerna. Det slutliga urvalet omfattade 700 personer, lika många av vardera könet.

Frågeformulär postades i början av januari 2000 och påminnelsebrev en vecka senare. Sammanlagt erhöles 362 svar, vilket utgör 52 procent. Svarsprocenten kan anses vara tillfredsställande. Frågeformuläret testades på en studentgrupp vid universitet och sakkunniga vid ett försäkringsbolag. Svaren tabulerades och behandlades med statistiska metoder. Författaren till denna artikel ansvarade för genomförandet av undersökningen, biträdd av två studenter, Anna Virta och Johanna Latva-Reinikka. Studenternas roll var att sända ut blanketter, mata in data samt producera en- och mångdimensionella fördelningar av data.

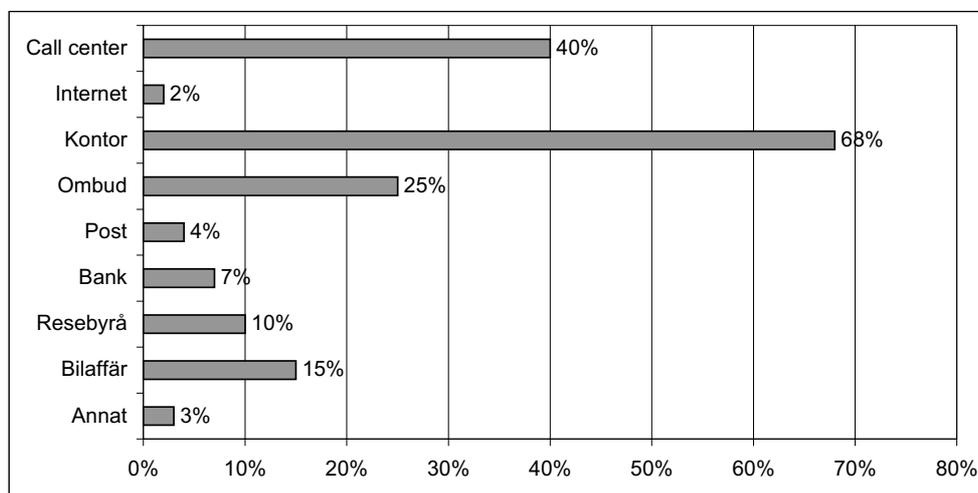
Av de som svarade var 56 % kvinnor och 44 % män. 45 % uppgav att de hade möjlighet att använda Internet. Svarandenas utbildningsnivå varierade mellan akademisk utbildning (20 %) och grundskolenivå (25 %). Av svarandena hade 45 % genomgått yrkesutbildning och 20 % var studenter. Fem procent av svarandena hade inga försäkringar och därtill kom två procent som inte visste om de hade någon försäkring.

Föremål för undersökningen var de åtta mest använda kanalalternativen. Dessa är 1) telefon (call center), 2) Internet, 3) eget kontor, 4) ombud, 5) post, 6) bank, 7) resebyrå och 8) bilaffär.

#### **b) Resultat**

En av tabuleringarna gjordes enligt de svarandes ålder samt den tid som förflutit sedan de tecknat en ny försäkring. Tabellen visar, att tecknandet av nya försäkringar definitivt inte hör till de dagliga rutinerna, det är snarast så att nya försäkringar tecknas mycket sällan. Siffrorna tyder också på att de äldre ålderskategorierna gärna håller fast vid ett försäk-

Figur 2. Kanaler som privatkunder de facto använder vid teckning av försäkringar



ringsskydd på en nivå som de vant sig vid sedan tidigare.

Tabell 2: De svarandes ålder samt tid sedan en ny försäkring tecknats

Ålder/Tid sedan ny förs. tecknats	< 1 år	1-3 år	> 3 år
18-30 år	35 %	25 %	14 %
31-50 år	46 %	45 %	32 %
51-75 år	19 %	30 %	54 %

Teckning av försäkringar hänför sig ofta till stora beslut i livet: det första bilköpet, den första utlandsresan, flyttning till ett eget hem och skaffande av barn. Konsumenterna kontaktar försäkringsbolagen i många olika situationer: för att köpa nya försäkringar, för att ändra försäkringarnas omfattning och ersättningsbelopp, för att utreda skadefall och för att få information om försäkringsärenden av de mest vitt skilda slag. Fördenskull klarlades konsumenternas inställning till olika kanalalternativ på tre olika plan: vid teckning av försäkring, vid skötsel av andra försäkringsärenden samt på ett mera abstrakt föreställningsplan.

I denna artikel studeras dels den faktiska teckningssituationen, dels föreställningsplanet. (Frågor som rör skötsel av försäkringsärenden analyseras inte i artikeln.) När det gäller den faktiska teckningssituationen frågades det inte efter vilka slags försäkringar privatkunderna tecknat via olika kanaler. På föreställningsplanet granskas däremot, för fyra olika typer av försäkringar, de kanaler som helst skulle anlitas i en teckningssituation och likaså vid skötsel av ärenden under försäkringsperioden. Figur 2 återger hur privatkunder går tillväga i faktiska teckningssituationer. Av figuren framgår, att den överlägset största delen av försäkringarna tecknats på försäkringsbolagens egna kontor (68 %). Därefter kommer telefon (40 %) medan 25 % tecknar försäkring via ombud. Däremot var det endast 2 % av de svarande som använde Internet. Figur 2 visar också, att företagsagenturerna såsom post, bank, resebyrå och bilaffär var för sig hade en tämligen ringa betydelse. Sammantaget stod de dock för 36 % i denna undersökning, vilket understryker deras roll som viktiga kanalstrategifaktorer.

Tabell 3: Kanaler som privatkunder helst skulle anlita vid teckning av försäkring

Kanal	Skadeförsäkring	Reseförsäkring	Livförsäkring	Sparförsäkring
Kontor	69 %	37 %	73 %	63 %
Call center	36 %	35 %	29 %	26 %
Försäkringsombud	24 %	-	25 %	20 %
Internet	15 %	21 %	11 %	16 %

Tabell 4: Kanaler som privatkunder helst skulle anlita under försäkringsperioden

Kanal	Skadeförsäkring	Reseförsäkring	Livförsäkring	Sparförsäkring
Eget kontor	51 %	36 %	53 %	46 %
Call center	60 %	50 %	56 %	39 %
Försäkringsombud	14 %	-	16 %	25 %
Internet	24 %	24 %	23 %	20 %

Tabell 3 återger de kanaler som privatkunder helst skulle anlita vid teckning av försäkringar. I denna studie omfattar ”skadeförsäkring” hem-, bil, båt-, djur- och lantbruksförsäkringar. ”Reseförsäkring” omfattar såväl resenär- som resgodsförsäkringar, ”livförsäkring” traditionella livförsäkringar och ”sparförsäkring” sådana livförsäkringar och individuella pensionsförsäkringar som har karaktären av sparobjekt i högre grad än försäkring. I denna kategori ingår också unit linked-försäkringar. De svarande kunde välja bland flera önskade kanaler för teckning av försäkring, varför de enskilda försäkringsgrenarnas sammanlagda andel överstiger 100 %.

Tabell 3 visar klart att försäkringsbolagens egna kontor alltså är den överlägset viktigaste kanalen för privatpersoner med undantag av teckning av reseförsäkringar. Internet framstår som den kanal som helst prioriteras när det gäller reseförsäkringar och hela 39 % av de svarande skulle helst teckna reseförsäkringar hos resebyråer. Att dessa försäkringar klart avviker från de andra kan antas bero på att de är enkla och sträcker sig över en relativt kort period (resebyråerna i Finland har endast rätt att sälja kortvariga reseförsäkringar; försäkringsbolagen säljer årsreseförsäkringar), varför Internet och externa kanaler mycket

väl lämpar sig för produkten ifråga. Försäringen blir härigenom också lättillgänglig; kunden behöver inte särskilt uppsöka ett försäkringskontor.

Tabell 3 visar också att försäkringsombuden i Finland alltså har en stabil position och att ca en fjärdedel av de svarande gärna vänder sig till ombud. Vid teckning av skadeförsäkringar föredras telefon i klart högre grad än vid teckning av liv- och sparförsäkringar. Förklaringen är uppenbarligen den att de senare uppfattas såsom komplicerade. Därför är det tryggare att personligen få tala med en expert och då kunna utnyttja olika slags hjälpmedel såsom scheman och kalkyler för att få klarhet i försäkringarnas omfattning och funktion. Speciellt i teckningssituationen är dylika omständigheter ytterst viktiga för privatkunder.

Tabell 4 återger de kanaler som privatkunderna helst skulle anlita för att sköta olika försäkringsärenden under själva försäkringsperioden. Tabellen visar att call center (telefonservice) har stigit fram som den mest önskade kanalen, framom kontorsservice, och att drygt en femtedel av de svarande gärna skulle använda Internet. Försäkringsombud skulle anlitas i mindre utsträckning än vid teckningssituationer som gäller skade- och livför-

säkringar, men för sparförsäkringarnas del var ombuden alltså lika populära. Sparförsäkringarna skiljer sig även i övrigt från de andra försäkringarna; vid skötsel av ärenden som rör sparförsäkringar ansåg kunderna att kontoret alltså var en viktigare kanal än telefonen.

För reseförsäkringarnas del skulle 24 % av privatkunderna helst vända sig till en resebyrå också vid skötsel av olika ärenden under försäkringsperioden. Detta är ett intressant resultat, eftersom resebyråerna inte erbjuder dylik service med undantag av rådgivning och även inom rådgivningen upplever många resebyråtjänstemän att deras sakkunskap är lägre än den som finns hos anställda vid försäkringsbolag (Järvinen 1998). Resebyråerna i Finland handlägger inte heller skadeärenden; några resebyråers guider sköter emellertid också dylika ärenden på turistorter, ifall särskilt avtal därom ingåtts mellan resebyrån och försäkringsbolaget.

Vid en jämförelse mellan siffrorna i tabell 3 och 4 kan man konstatera, att privatkunderna alltså helst skulle teckna sina försäkringar via sådana kanaler där de personligen ansikte mot ansikte kan diskutera med personer som besitter försäkringssakkunskap, men att de däremot i frågor som gäller skötsel av gällande försäkringar är mera benägna att använda telefon och Internet. Reseförsäkringarna och sparförsäkringarna avviker härvidlag i någon mån på grund av deras specialkaraktär. Reseförsäkringarna har relativt enkla villkor och därför lämpar de sig bättre för s.k. självbetjäning eller för service av sådana mellanhänder som besitter mindre sakkunskap. Sparförsäkringarna representerar den andra ytterligheten; de är långsiktiga och komplicerade och förutsätter ofta vittgående beslut från kundens sida. Sakkunnig personlig interaktion är ett viktigt element vid såväl tillhandahållande som skötsel av dessa försäkringar.

## Slutkommentarer

---

Ett syfte med denna artikel var att presentera olika alternativ som kunde ligga till grund för försäkringsbolagens val av multikanalstrategier. Därtill presenterades undersökningsresultat om privatkunders inställning till olika kanaler i tecknings- och skötselsituationer. Kundernas åsikter är viktiga, eftersom det utan acceptans från kunderna är svårt att få en kanal ekonomiskt lönsam. I vissa fall kan det dock vara nödvändigt att upprätthålla kanalalternativ som inte i och för sig är lönsamma, om de stöder den övriga affärsrörelsen och på så sätt står för en egen andel av totalresultatet.

Privatkunder föredrar försäkringsbolagets egna kanaler framom externa kanaler. Detta beror säkerligen på gamla traditioner i Finland: kunderna är vana att sköta sina försäkringsärenden med bolagets egen personal och ombudskåren. I verkligheten är det först under de 10 senaste åren som alternativa kanaler fått en vidare spridning. Bakom denna utveckling ligger bl.a. ny lagstiftning som tillåter försäkringsmäklare, branschglidningen mellan bank och försäkring samt den tekniska utvecklingen. Tack vare den nuvarande informationsteknologin skulle vilket detaljhandelsföretag som helst kunna förmedla försäkringar och samtidigt mata in dem i försäkringsbolagens databaser.

Internet uppvisar en tilltagande popularitet som försäkringskanal, men dess andel växer långsamt. Ökningen dämpas av att försäkringsbolagens Internet-sidor är tämligen olika till såväl innehållet som den tekniska nivån samt av att det saknas möjligheter att teckna alla typer av konsumentförsäkringar direkt via Internet. Dessutom anser t.o.m. erfarna användare av Internet att det är svårt att sköta försäkringsfrågor över nätet; tröskeln är tämligen hög för teckning av försäkring över nätet (Maurice 1998; Trembly 1998, Järvinen et al. 2001). I dagens läge finns det goda skäl att förmoda, att Internet inte i heller i fram-

tiden kommer att vara den enda eller huvudsakliga försäkringskanalen, utan en kanal bland många, ett komplement till andra alternativ (Järvinen et al. 2002). Å andra sidan har det i McKinseys Europa-studier framkommit, att försäkringsbranschen på 2000-talet kommer att få se helt nya kanaler. Detta kan innebära att vissa traditionella kanaler småningom tynar bort eller i varje fall får en klart minskad betydelse.

Ett försäkringsbolags kanaler är ur bolagets synvinkel alltid investeringar. Att upprätta och underhålla kanaler innebär kostnader, och kanalernas medlemmar måste få regelbunden omsorg. Endast genom ett nära samarbete kan en extern kanal motiveras att verka till förmån för försäkringsbolaget, men detta gäller även bolagets eget kontors- och försäljningsnät. De som arbetar inom kanalerna kräver uppmärksamhet, utbildning, premiering och god ledning för att kunna utföra ett framgångsrikt arbete och uppnå resultat.

Valet av "kanalpalett" är alltid ett medvetet och strategiskt viktigt beslut, som bör fattas av försäkringsbolagets högsta ledning. Vid valet av kanal finns det skäl att komma ihåg, att varje kanalstruktur och kanaltyp fungerar på sitt eget individuella sätt och kräver sin egen individuella modell för underhåll. Också två helt identiska kanaler kan uppvisa skillnader. Att göra en tillräcklig satsning på samarbete mellan olika kanaler i syfte att uppnå resultat som motsvarar förväntningarna innebär därför en stor utmaning för försäkringsbolagen.

### Referenser

- Gassenheimer, Jule B. and Calantone, Roger J. (1994): Managing Economic Dependence and Relational Activities within a Competitive Channel Environment. *Journal of Business Research*. 29. 189-197.
- Gummesson, Evert (1997): Relationsmarknadsföring från 4P till 30R.
- Järvinen, Raija (1998): Service Channel Relationships. The Dyadic Relationships between Service Producers and Service Intermediaries. *Acta Universitatis Tamperensis* No. 625. Tampere.
- Järvinen, Raija (2001): Monikanavamallit palvelutoimialoilla. Grönroos – Järvinen (red.): *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin poltopisteessä*. 28-41.
- Majaro, Simon (1985): Marketing Insurance Services: The Main Challenges. Foxall (red.): *Marketing in the Service Industries*. London. 77-91.
- Järvinen, Raija, Eriksson, Päivi, Saastamoinen, Mika och Lystimäki, Mira (2001): Vakutuukset verkossa – Vakuutusyhtiöiden tarjonta ja kuluttajien odotukset. Kuluttajatutkimuskeskus, *Julkaisuja 7.2001*, Helsinki.
- Järvinen, Raija and Järvelin, Anne-Mari (2002): How Consumers can be Engaged in e-Insurance? In Hannula, Järvelin and Seppä (eds.): *Frontiers of e-Business Research 2001*. Tampere University of Technology and University of Tampere. 133-146.
- Moriarty, Rowland T. and Moran, Ursula (1990): Managing Hybrid Marketing Systems. *Harvard Business Review*. November-December. 146-155.
- Maurice, A., (1998): Insurance frustrates online shoppers, *National Underwriter/Life & Health Financial services*, 7.12.1998, Vol. 102, Issue 49.
- Purohit, Devavrat and Staelin, Richard (1994): Rentals, Sales, and Buybacks: Managing Secondary Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. Vol. 31, August. 325-338.
- Trembly, A. C., (1998): Insurers failing to meet consumer demand on internet selling. *National Underwriter/Property & Casualty Risk & Benefits*, 2.2.1998, Vol. 102, Issue 5.