

# Försäkringsrelationen – nyckeln till upplevd kvalitet i sanningens minut

av Mikael Gidhagen



Mikael Gidhagen  
mikael.gidhagen@fek.uu.se

*Den kundupplevda försäkringstjänsten kan sägas bestå av två komponenter: leverans av trygghet under skadefria omständigheter och leverans av skadereglering i händelse av skada. Försäkringsleverantör och kund måste kunna dela uppfattning om vad tjänsten innebär, framförallt avseende kvaliteten. Tjänstekvalitet bedöms alltid ur kundens synvinkel, och då kunden inte har möjlighet att erhålla komplett leverans av tjänsten annat än om en skada inträffar, utgör försäkringsrelationen – i form av trygghet och löften om ersättning i händelse av skada – nyckeln till hur kunden upplever den i hög grad abstrakta försäkringstjänsten.*

*Försäkringsleverantörens relationshantering är följaktligen nyckeln till upplevd kvalitet och nöjda kunder, och just skaderegleringsfasen utgör den viktigaste delen i en relation, då det är först då som försäkringstjänsten konkretiseras för kunden – i sanningens minut för försäkringsrelationen.*

”Ointresserade försäkringsskador är alltid svårast att jobba med. Där krävs utbildning av kund och många anordnade träffar för att skapa ett kundintresse för sin egen försäkringssituation. Skadeförebyggande verksamhet är bra i det syftet, då det ges tillfälle att utveckla kundrelationen, och relationshantering är av högsta vikt. [...] Men det är ändå skaderegleringen som är sanningens ögonblick för försäkringstjänsten, det är först då som relationen ställs på sin spets.”<sup>1</sup>

## **Försäkringstjänsten – en definition**

Försäkringstjänsten kan generellt sägas i huvudsak bestå av en samling tjänster som syftar till att lösa ett specifikt riskrelaterat problem, vilket skapar en produkt ämnad att passa

kundens individuella behov. En förutsättning för att problemet ska kunna lösas och på så vis att kundens behov tillgodoses är att leverantör och kund lyckats kommunicera med varandra på ett sådant sätt att det leder fram till ett väl anpassat försäkringsavtal. Detta gör att leverantör och kund måste kunna förstå varandra – de måste dela en uppfattning om vad tjänsten innebär. En rent teknisk definition av den tjänst som kunden köper är att han eller hon betalar för en tjänst som innebär en reducering och spridning av risk – en definition som sannolikt uppfattas som synnerligen abstrakt av kunden, och svår att förstå sig på. För båda parter innefattar försäkringstjänsten emellertid mer än ett papper, det undertecknade för-

<sup>1</sup> Ekon dr **Mikael Gidhagen** är verksam på Företags-ekonomiska institutionen, Uppsala universitet.

säkringsavtalet i sig, initialt egentligen det enda konkreta beviset på tjänsten. Detta innebär att försäkringsleverantören måste förstå inte bara kunden och dennes situation, utan också hur kunden uppfattar den tjänst som erbjuds.

Kunden är den part som bäst kan avgöra innebörden av och kvaliteten på en tjänst, och kärnan i en definition av försäkringstjänsten ligger följaktligen i den tjänst som försäkringstagaren faktiskt anser sig betala för. Tjänstekvalitet bedöms alltid ur kundens perspektiv<sup>2</sup>. Lyckligtvis förblir försäkringstjänsten i de flesta fall abstrakt för kunden – om denne har turen att vara skadefri – och han eller hon betalar sålunda varje år premier för en tjänst som egentligen inte konkretiseras i sin fulla skepnad annat än om en skada inträffar. På så sätt kan det sägas att en fullständig leverans av försäkringstjänsten förekommer endast i händelse av skada, då försäkringstjänsten konkretiseras i form av ersättning för förlorat värde. Försäkringsgivaren utför emellertid ”kontinuerlig leverans”, även under kundens skadefria period, i form av en tjänst som utgörs av ett skapande av en trygghets-känsla hos kunden – just i och med att försäkringsbolaget hjälper till att sprida kundens risk.

### **Försäkringstjänstens två grundelement**

Trygghet är ett för människan grundläggande behov, vilket bland annat visas i Maslows behovspyramid<sup>3</sup>. Att köpa en försäkringstjänst är ett sätt att tillfredsställa detta behov, genom att försäkringstagaren minskar sin känsla av osäkerhet inför en specifik situation<sup>4</sup>. Att kunna förmedla denna känsla av trygghet till försäkringstagaren är inte bara nödvändig för att kunden ska vara nöjd med tjänsten; tjänsten i form av *trygghet* är det som försäkringsleverantören faktiskt levererar under en stor del av en försäkringsrelation. Så

länge som försäkringstagaren är skadefri, utgörs försäkringstjänsten ur kundens synvinkel väsentligen av en känsla av trygghet. Detta innebär att den *kundupplevda försäkringstjänsten* består av två huvudsakliga komponenter: (a) *trygghet* och (b) *skadereglering*. Den förra formas av något så abstrakt som en känsla, medan den senare är i högsta grad konkret, men som bara kan ”åtnjutas” i händelse av skada.

Enligt en nyligen publicerad studie<sup>5</sup> utgör skaderegleringsfasen den viktigaste delen i en försäkringsrelation, då det är först i denna fas som försäkringstjänsten konkretiseras för kunden, och då kunden förhoppningsvis erbjuds ersättning i enlighet med de löften som avgivits. Den optimala situationen för såväl försäkringsgivare som försäkringstagare är emellertid att försäkringsrelationen aldrig når denna fas, vilket enligt detta resonemang leder till att kunden aldrig får ta del av den fulla tjänsten för vilken han har betalat.

### **Skaderegleringen – sanningens minut i en försäkringsrelation**

Skogsföretaget AB, ett stort svensk skogs- och pappersföretag, har ett pappersbruk utmed den svenska östersjökusten. Företaget går bra, och en lansering av en ny produkt är planerad. Med en världsomspännande kundbas är emellertid konkurrens klimatet hårt, och det finns flertalet andra företag som kan erbjuda produkter av motsvarande kvalitet. En natt inträffar det som inte får hända: en gasläcka orsakar en eldsvåda som förstör en lagerbyggnad huserande 1000 ton papper, allvarligt skadar produktionen och orsakar tillfälligt driftsstopp i två av fyra pappersmaskiner, samt totalförstör den förädlingsenhet som var nyckeln till en ny produktlansering. Konsekvenserna av de sammanlagda skadorna är omfattande. Den totala förlusten, orsakad av produktionsavbrott under sex veckor i den ena och två veckor i den andra pappersmaski-

nen, materiella skador, samt uteblivna pro-spekterade intäkter från den nya produkten, uppskattas till 250 miljoner kronor. Även om produktionsavbrottet svarar för merparten av denna summa, åsamkade förlusten av den nya produktionsenheten också ett omtentgörande av en förväntad marknadsledande position.

Skogsföretaget har ingen möjlighet att täcka denna förlust på egen hand, men det finns, sedan femton år tillbaka, ett försäkringskontrakt tecknat med försäkringsbolaget Alfa. I enlighet med detta kontrakt, anländer den skadereglerare som agerar för Alfas räkning till pappersbruket bara ett par timmar efter brandens utbrott, och startar omedelbart sitt arbete att styra situationen för att minska följdskador och påbörja utredningen.

Skaderegleringsprocessen efter en sådan allvarlig skada är komplicerad och tidskrävande, och tillsammans med skaderegleraren bildar Skogsföretaget en speciell projektgrupp som ska verka för att minska skadans omfattning och för ett så snart återupptagande av produktionen som möjligt. För att ytterligare spåda på komplexiteten, bidrar de höga ersättningsanspråken till att inte bara försäkrings-tagaren och försäkringsgivaren involveras, utan också även representanter för Alfas återförsäkrare.

Hela skaderegleringsprocessen, vilken kommer att sträcka sig över två år av utredning och förhandlande, omfattar otaliga möten och kontakter mellan framförallt de ansvariga från Skogsföretaget, skaderegleraren och försäkringsrepresentanten från Alfa – och denna utdragna process påverkar inte bara Skogsföretagets relation till Alfa, utan även företagets affärsverksamhet. Även om Skogsföretaget får ersättning för återuppbyggande av lagerlokalen, reparation av pappersmaskiner och kompensation för avbrottet i produktionen, så är det svårt att kompensera orealiserade intäkter kopplade till produktanseringen. I alla händelser är en väl förhandlad och anpassad försäkringslösning och, framför allt, Alfas

relationshantering gentemot Skogsföretaget, av största vikt för hur kvaliteten på försäkringstjänsten uppfattas – vilket i sin tur avgör huruvida Skogsföretaget förblir kund hos Alfa eller byter till en annan försäkringsleverantör.

Detta exempel<sup>6</sup> förtydligar betydelsen av försäkringskundens uppfattning om försäkringsrelationen. Det sätt på vilket försäkringsleverantören hanterar försäkringsrelationen generellt, och i synnerhet under den känsliga skaderegleringsprocessen, kan inte bara vara kritisk för den aktuella försäkringsrelationens fortlevnad, utan också – om illa hanterad – för kundens fortsatta verksamhet.

### **Försäkringsrelationen som professionell tjänsterelation**

---

Generellt sett, präglas professionella tjänster av hög komplexitet och ogripbarhet, vilket ofta gör dem svåra för kunden att sätta sig in i. De är ofta i hög grad individualiserade – speciellt i fråga om finansiella tjänster – och karaktäriserade av långsiktighet, där tjänsterna levereras under kontinuerliga kundmöten, framförallt i interaktionen mellan försäkringsrepresentant och kund. Följaktligen påverkas kundens uppfattning om professionella tjänster i stor utsträckning av de personer som hanterar kundrelationen och det förtroende de inger hos kunden. Förutom dessa generella egenskaper, har försäkringstjänsten ytterligare egenskaper vilka gör den ännu mer beroende av det sätt på vilket relationen hanteras (se tabell 1, nästa sida).

Enligt ovan förda resonemang, består försäkringstjänsten av två komponenter. Så länge försäkringstagaren förskonas från försäkrings-skador, består tjänsten av den komponent som försäkringsbolaget då levererar: en trygghetskänsla. Den andra komponenten levereras däremot inte om inte kunden råkar ut för en skada, då den utgörs av skaderegleringsprocessen. Detta förstärker försäkringstjänstens abstrakta karaktär, eftersom den är omöjligt

Tabell 1: Karaktäristika för professionella tjänster generellt och de som gör försäkringstjänster specifika.

**Professionella tjänster**

- Komplexa
- Abstrakta
- Beroende av förtroendeskapande egenskaper hos leverantören
- Individualiserade
- Ofta svåra för kunden att till fullo begripa
- Långsiktiga
- Utvecklas under en kontinuerlig ström av kundmöten
- Den kundansvariges egenskaper är av högsta vikt

**Försäkringstjänster**

- Så länge kunden är skadefri, utgör tjänsten en känsla av trygghet
- Tjänsten ofta kopplad till negativa associationer
- Omöjligt för kunden att helt utvärdera annat än i händelse av skada
- Tjänsten är egentligen inte till fullo levererad om inte kunden drabbas av en skada och följaktligen erbjuds en skadereglering.
- Huvudsträvan för alla parter är en icke-leverans av skaderegleringsdelen av tjänsten
- Leverantören har ofta olika personer ansvariga för kundrelationen under skadefria omständigheter respektive under skaderegleringsfasen

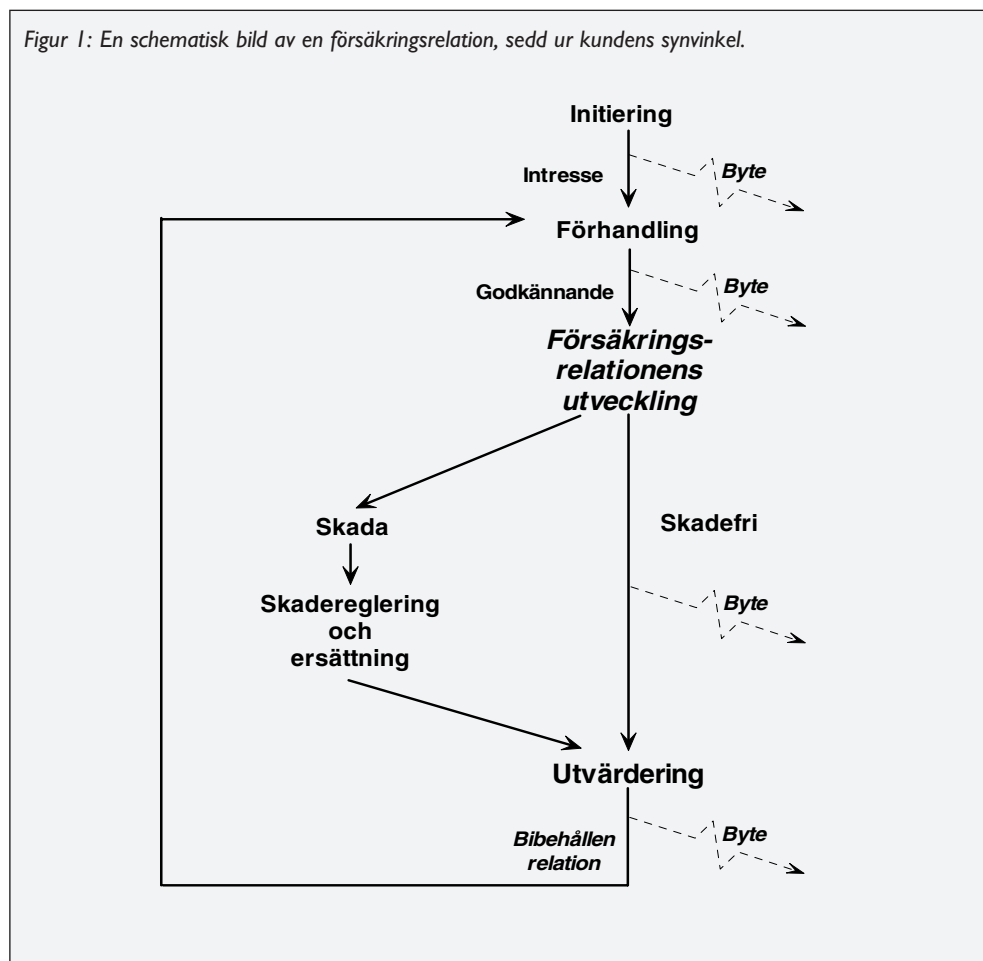
att till fullo utvärdera om inte kunden drabbas av en skada.

För ett företag innebär en försäkringsrelation vanligen en långsiktig investering för kunden, till stor del på grund av dess komplexitet och beroende av förtroende i relationen. Följaktligen investeras ofta mycket tid, informationsutbyte och personliga ansträngningar både före och under försäkringsrelationen, i syfte att ömsesidigt erhålla så mycket så mycket som möjligt från relationen. Ett försäkringskontrakt har ofta en löptid av minst ett år, men i de flesta fall förnyas kontraktet vid förfallotiden<sup>7</sup>. Detta tyder på att när en försäkringsrelation väl har etablerats, så växer en viss tröghet fram som motverkar eventuella impulser att närma sig ett avbrott i affärsrelationen och ett byte till en annan försäkringsleverantör. Denna tröghet är framför allt ett resultat av engagemang och gjorda investeringar i relationen, som till exempel ömsesidiga anpassningar<sup>8</sup> och de kostnader som uppkommer i samband med en avbruten affärsrelation<sup>9</sup>.

Modellen nedan (se figur 1) illustrerar schematiskt de olika faserna i en försäkringsrela-

tion, dels vad gäller de två möjliga vägar som en försäkringsrelation kan följa under ett kontrakts löptid, och dels tänkbara tillfällen för kunden att byta leverantör. Efter att kontakt har tagits, efter initiativ av antingen försäkringsleverantör eller presumtiv försäkringstagare, kan den senare välja att söka kontakt med en annan leverantör om erbjudandet inte är intressant. Nästa fas blir i annat fall närmare förhandling och kontraktsskrivning, varefter relationen utvecklas. Under en skadefri försäkringsrelation finns alltid risken att konkurrerande försäkringsleverantörer försöker locka över kunden till sig. Som tidigare nämnt, har kunden svårt att jämföra och utvärdera försäkringstjänsten – förutom via premienivå och villkor – annat än då en skada har inträffat, och försäkringsleverantören har fått tillfälle att leverera en ”komplett” tjänst. Oavsett om försäkringsrelationen utvecklas via skadefri fas eller skaderegleringsfas, måste kunden förr eller senare ta ställning till om kontraktet ska förlängas, och det som då ligger till grund till detta beslut är vilket resultat som framkommer av utvärderingen av relationens utveckling.

Figur 1: En schematisk bild av en försäkringsrelation, sedd ur kundens synvinkel.



En tydlig paradox i en försäkringsrelation är att båda parter – både köpare och säljare – strävar efter en *icke-leverans* av den kompletta försäkringstjänsten. Kunden är nöjd med att erhålla trygghet i förvisning om att en försäkring är tecknad (så länge han eller hon är förskonad från skador) medan leverantören gärna undviker att leverera den del i tjänsten som utgörs av skaderegleringen. Dessutom kan försäkringstjänsten generellt sägas ha en negativ klang för kunden, baserat på de omständigheter under vilka kunden är i kontakt med försäkringsleverantören. Exempelvis kan kunden initialt uppleva försäkringssäljare som

påträngande, premiebetalningar som något nödvändigt ont och ersättningsdiskussioner efter en skada som präglade av ett ömsesidigt misstroende. Icke desto mindre innebär detta ytterligare en paradox, då den av negativa aspekter omgärdade försäkringstjänsten i sig till stor del syftar till att förmedla trygghet – en känsla som får anses vara odelat positiv.

En annan viktig aspekt på en försäkringsrelation, oavsett om kunden har direkt kontakt med försäkringsbolaget eller går via en mäklare, är att den person som ansvarar för hanteringen av försäkringsrelationen under skaderegleringsfasen är inte densamma som under

en skadefri relation. Skaderegleringen hanteras av speciellt utbildade försäkringstjänstemän, som oftast är helt skilda från säljfunktionen<sup>10</sup>. Detta medför ett plötsligt intrång – om än temporärt – i den etablerade relationen, av för kunden nya aktörer som under skaderegleringen ansvarar för relationshanteringen för försäkringsleverantörens räkning. Även om den ordinarie representanten för försäkringsleverantören kvarstår som huvudsaklig kontaktperson, är det följaktligen någon annan som hanterar relationen till kunden under detta kritiska skede, i ett slags ”relation inom relationen”: skaderegleraren. Etablering och hantering av nya personliga relationer inom ramen för försäkringsrelationen påverkar i hög grad det sätt på vilket kunden uppfattar situationen.

### Kundupplevd kvalitet i försäkringsrelationen

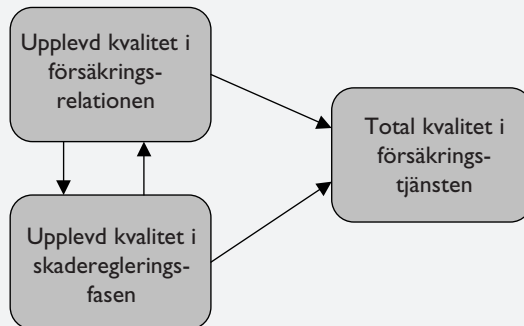
Följaktligen kan det konstateras att försäkringsleverantörens agerande gentemot kund och hantering av relationen är av mycket stor vikt, eftersom den faktiska tjänsten under en skadefri försäkringsrelation är så abstrakt. Den trygghet, bland annat underbyggt med utfästelser om ersättning vid eventuell skada, som kunden betalar för, lägger grunden till hur

kunden sedan uppfattar skaderegleringsfasen – sanningens minut för försäkringsrelationen (se figur 2).

Initierandet av en försäkringsrelation, liksom parternas första prövande steg tillsammans på relationens stig, påverkas i grunden av vad som föregått initierandet – till exempel specifika omständigheter, personliga preferenser och rykte<sup>11</sup>. Från den första kontakten mellan försäkringsleverantören och kunden, utvecklas relationen kontinuerligt påverkad av allt ifrån personkemi, prisnivå och kontaktfrekvens, och för företag även organisatoriska faktorer, till yttre påverkan från omgivningen i form av exempelvis konkurrerande försäkringsleverantörer och ryktesspridning. I händelse av skada, påverkar kundens uppfattning om relationen som helhet det sätt på vilket skaderegleringsfasen uppfattas, på samma gång som kvaliteten i skaderegleringen påverkar kundens generella uppfattning om den specifika försäkringsrelationen.

Sålunda är kundens helhetsbedömning av kvaliteten i försäkringstjänsten beroende av försäkringsleverantörens förmåga att leverera kvalitet i såväl skadefri relationshantering som vid skadereglering. Kundens uppfattning av den totala tjänstekvaliteten är avgörande för huruvida denne ämnar bibehålla relationen till försäkringsleverantören eller överväga ett

Figur 2: Försäkringens tjänstekvalitetsmodell.



byte till en annan. I vilket fall kommer kundens framtida förväntningar på en försäkringsrelation avsevärt påverkas av dennes nyvunna försäkringserfarenheter – en process som egentligen äger rum kontinuerligt, i alla lägen. Nyckeln till upplevd kvalitet och nöjda kunder ligger i försäkringsbolagets relationshantering, framförallt i händelse av skada, och där väsentligen i försäkringsrepresentanternas förmåga att känna kunden och dennes uppfattning om den tjänst som levereras.

### Källförteckning

- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, Sejo Oh (1987) "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27.
- Ford, David (1980) "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets," *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 5/6, pp. 339-354.
- Gidhagen, Mikael (1999a) *Relationshantering i försäkringsmarknadsföring – fem företags Erfarenheter*, Working Paper 1999/4, Uppsala: Department of Business Studies, Uppsala University.
- Gidhagen, Mikael (1999b) *På resa i Försäkringsland – en rapport från Trygg-Hansa/SEB*, Working Paper 1999/6, Uppsala: Department of Business Studies, Uppsala University.
- Gidhagen, Mikael (2002) *Critical Business Episodes – The Criticality of Damage Adjustment Processes in Insurance Relationships*, Doctoral Thesis No. 93, Uppsala: Department of Business Studies, Uppsala University.
- Grönroos, Christian (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hallén, Lars, Jan Johanson, Nazeem Seyed-Mohamed (1991) "Interfirm Adaptations in Business Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 2, pp. 29-37.
- Håkansson, Håkan (ed.) (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Majaro, Simon (1982) *Marketing in Perspective*, London: Allen & Unwin.
- Maslow, Abraham H. (1954) *Motivation and Personality*, New York NY: Harper & Row.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- Williamson, Oliver E. (1979) "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Situations," *Journal of Law and Economics*, Vol. 2, No. 2, pp. 233-261.
- Wilson, David T. and Venkatapparao Mummalaeni (1986) "Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualisation," *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, No. 3, pp. 44-58.

### Noter

- <sup>1</sup> Försäkringsrepresentant på ett svenskt försäkringsbolag, Gidhagen, 2002:19.
- <sup>2</sup> T.ex. Grönroos, 2000:63
- <sup>3</sup> T.ex. Maslow, 1954.
- <sup>4</sup> Majaro, 1982:194.
- <sup>5</sup> Gidhagen, 2002.
- <sup>6</sup> Se vidare Gidhagen, 2002:165-169.
- <sup>7</sup> Gidhagen, 1999a.
- <sup>8</sup> T.ex. Hallén, Johanson & Seyed-Mohamed, 1991:30; Wilson & Mummalaeni, 1986:412.
- <sup>9</sup> T.ex. Morgan & Hunt, 1994:24; Williamson, 1979:247.
- <sup>10</sup> Gidhagen, 1999b.
- <sup>11</sup> Se t.ex. Dwyer, Shurr & Oh, 1987; Ford, 1980; Håkansson, 1982.