

Image – en trussel mod loyalitet

af Jes Christiansen



Jes Christiansen
jayceeconsult@tdcadsl.dk

For første gang nogen sinde har Forsikringsakademiet udgivet en lærebog, der handler om kundekontakten og de mange misforståelser, der kan opstå i kommunikationen mellem forsikringsmedarbejderen og kunden. I denne artikel diskuterer forfatteren bl.a. problemstillingen, om forsikringssekskabernes ledelse og medarbejdere er klar til at erkende, at det 21. århundredes konkurrenceparameter indenfor forsikringerhvervet, i højere grad end tidligere bliver et kapløb om at differentiere sig fra de andre selskaber, ved at højt prioritere uddannelsen og arbejdet med at forankre kommunikationen i den daglige forsikringsrådgivning.

Af en ny kundetilfredshedsundersøgelse (omtalt i NFT 1/2004) fremgår det at den personlige betjening og forsikringssekskabets image er de vigtigste årsager til kundens loyalitet overfor sit eget forsikringssekskab, men undersøgelsen konkluderer også, at image udgør en direkte trussel for skabelse af loyale kunder, hvorfor man foreslår en indsats for et bedre image. Endvidere konkluderes det, at tilfredshedsgraden med den personlige betjening kun skal falde med få marginaler, førend dette område også vil udgøre en trussel mod kundeloyaliteten. Konklusionen sættes i relief af, at det af undersøgelsen også fremgår, at den væsentligste årsag til kundernes forventninger til deres eget forsikringssekskab, er forventninger til medarbejdernes kompetence.

Totalt set konkluderer undersøgelsen, at 27

pct. af de adspurgte kunder allerede er illoyale over det skadeforsikringssekskab de nu er forsikret i.

Den typiske løsning for at skabe en høj grad af kompetence i medarbejderstaben har hidtil været, at satse endnu mere tid og flere penge på den forsikringstekniske uddannelse.

Service og teknik er ikke nok

Men både tiden og ikke mindst kundetilfredshedsundersøgelsens resultater peger i en anden retning. Op i gennem 80'erne – ikke mindst inspireret af den tidligere SAS-direktør Jan Carlzons "Service Management principper" –

Jes Christiansen er selvstændig kommunikationsrådgiver. Arbejdede tidligere i 35 år som konsulent i Forsikringsoplysningen i Forsikring&Pension.

var service nøgleordet for skabelsen af loyale kunder. Et service begreb der f.eks. udmøntede sig i fly til tiden, masser af gratis kaffe, større afstand mellem flysæderne, etc. ingen tvivl om at forsikringsselskabernes ledelser og medarbejdere for længst har ”købt” de bedste ideer fra Carlzons ”Service management-koncept” og kombineret dem med en høj satsning på endnu mere og endnu bedre forsikringstekniske uddannelser af forsikringsmedarbejderne.

På disse områder vil det næppe være muligt at differentiere sig fra de andre selskaber. Med de ovenfor refererede resultater in mente peger meget derfor hen i mod, at et markant vigtigt konkurrenceparameter her i begyndelsen af det 21. århundrede, bliver det enkelte selskabs muligheder for at forankre de vigtigste kommunikationsprincipper i den daglige forsikringsrådgivning.

At erkende karakteristika

Efter 35 års ansættelse som konsulent i Forsikringsoplysningen, hvor vi har arbejdet intenst med at udbrede kendskabet til forsikring og dets samfundsmæssige betydning, har det naturligvis i øjeblikke af eftertænkksomhed, givet anledning til overvejelse, om det overhovedet er muligt at forbedre forsikringsselskabernes imageposition i befolkningen. Hvis det skal lykkes er en af vejene, at det enkelte forsikringsselskab bl.a. tager udgangspunkt i de specielle karakteristika der i bund og grund kendetegner forsikringsproduktet.

En af de mest rammende karakteristikker af forsikringsbudskabet og hvor svært det kan være at trænge igennem til befolkningen, kom daværende ombudsmand ved Folketinget, professor Lars Nordskov Nielsen med, ved Forsikringsoplysningens 50 års jubilæum. Ved den lejlighed sagde han bl.a., at

”Varen og informationsbudskabet er så at sige det samme og fortæller noget, som

kunden ofte ikke har læst som en ydelse, som kunden ofte efter begge aftaleparters opfattelse helst ikke skal have, men som kunden altså under visse omstændigheder får, hvis det går galt!”

Ingen tvivl om, at alle i forsikrings erhvervet kan nikke genkendende til professorens udlægning af det ellers geniale forsikringsprodukt. Og heller ingen tvivl om, at mange allerede mere eller mindre har kastet hand-sken, og erkendt, at sådan er det nu engang, ikke mindst på grund af forsikringsproduktets (læs forsikringsbetingelsernes) egenart, der jo i bund og grund og uundgåeligt bygger på lovgivning og retspraksis.

Mange forsikringsselskaber har forsøgt sig med at gøre budskaberne mere forståelige for publikum, bl.a. ved at investere meget i udvikling omkring mere læseværdige forsikringsbetingelser og et generelt bedre sprogbrug i den øvrige skriftlige information til kunderne, dog uden særlig stor succes. Det bekræftes i en af de tidligere opinionsanalyser, som forsikrings erhvervet har ladet foretage, hvor henholdsvis 56 pct. af befolkningen svarer ”at de ikke læser policen før skaden er sket” og hele 59 pct. at, ”selv om vi læser policen forstår vi den alligevel ikke”.

Vor verdensberømte forfatter H.C. Andersen bruger et sted formuleringen ”Tal dansk din hund”. Et godt grundlæggende udgangspunkt for enhver kundekontakt, hvis citatet efterleves optimalt i den daglige kundekontakt med forsikringskunderne.

I et citat af noget nyere dato fra TV 2 siger journalisten Cecilie Frøkjær på det meget set program ”Morgen TV”:

”Tal dansk! Folk, der laver sproglig bodybuilding, er ikke til at holde ud at høre på. Tal, som du taler til din mormor. Det er især et problem for folk der taler i kraft af et job, f.eks. en læge eller jurist eller andet – de er tilbøjelige til at henvende sig til deres kolleger og ikke til den brede seergruppe. Der er

ikke noget værre end at skulle interviewe en person, der befinder sig på tiende abstraktionsniveau. Få det så tæt på dagligdagens sprog som muligt!”

Hver fjerde er negativ

Blandt forsikringsselskabernes ledere og medarbejdere har jeg af og til mødt holdningen, at det næppe er muligt at forbedre et forsikrings-selskabs image væsentligt. I øvrigt desværre en internordisk holdning, som jeg ofte stødte på de ca. 25 gange, jeg har fået lov til at præsentere dansk forsikring ved de årlige stipendiatmodtagelser i Forsikringsforeningen i København.

Holdninger, som vel til en vis grad bygger på historikken, der bekræfter denne påstand.

De landsdækkende opinionsanalyser om danskernes holdning til forsikrings erhvervet, der er foretaget siden 1973, er ikke helt sammenlignelige. Ikke desto mindre tegner der sig et billede af, at ca. hver fjerde dansker i de sidste 30 år har haft en nogenlunde konstant og klart stagnerende negativ holdning til forsikring. Og at der ikke er sket nogen nævneværdig forbedring bekræftes i en vis grad af kundetilfredsundersøgelsen foretaget i 2002, der viser, at 27 pct. har en illoyal holdning overfor det skadeforsikringsselskab, de er forsikret i.

Som en kuriositet, der understreger synspunktet om stagnation i forsikrings erhvervets imagesituation, kan det nævnes, at den første landsdækkende holdningsundersøgelse som Assurandør-Societetet (nu: Forsikring & Pension) lod Observa Institut foretage i 1960, var så kritisk, at den dengang blev stemplet ”strengt fortroligt”, og derfor kun er kendt af en meget lille kreds.

Tillad mig det noget provokerende synspunkt, at en ekstra imageforbedrende indsats – på trods af ovennævnte fakta – måske ikke er det, der lige netop nu ligger højest hos forsikringsselskabernes ledelser og medar-

bejdere. Et synspunkt der bør ses i lyset af, at netop nu er combined ratio – både i Danmark og blandt andre nordiske forsikringsselskaber – på vej ned under 100, samtidig med at stigende aktiekurser også er med til at give positive tal på bundlinien både i skade, livs- og pensionsforsikringsselskaberne.

Image – et konkurrenceparameter

Det er imidlertid et faktum, at forsikringsprodukterne rettet mod familierne og til store dele af erhvervs livet i Danmark og formentlig også i de øvrige nordiske lande, stort set er ens. På denne front er der ikke de store muligheder for at differentiere det ene forsikringsselskab fra det andet. Herudover ser man heldigvis også en tendens til, at den næsten ulidelige og kostbare konkurrence på præmien nedprioriteres. Den har i alt for mange år været skadeforsikringsselskabernes væsentligste konkurrenceparameter.

Selvfølgelig skal industriparametre som prissætning, produktudvikling, anvendelse af ny teknologi og kapitalstyrke være i orden, men det adskiller ikke det ene forsikringsselskab positivt fra det andet. For forsikringskunden anno 2004 ligger den sande værdi af en skadeforsikring eller en livs- og pensionsforsikring imidlertid i rådgivningen og kommunikationen. Det bekræfter bl.a. den række af tiltag som regering, folketing og de forskellige forbrugerinstanser argumenterer for – og gennemfører!

Ikke mindst God-skik bekendtgørelsen der trådte i kraft den 1. oktober 2003, er udtryk herfor (omtalt i NFT nr. 3/2003, af Anne Seiersen og Claus Tønnesen). I bekendtgørelsen lægges der i høj grad vægt på ”kend din (forsikrings)kunde”-princippet, der ikke kan efterkommes og praktiseres, uden at kommunikationen forankres i forsikringsrådgivningen.

Sidste nye tiltag på den front er beslutnin-

gen om at lægge de mange tusinde kendelser fra Ankenævnet for Forsikring på Internettet, vel at mærke også med angivelse af hvilke forsikringsselskaber, der klages over samt resultatet af klagen.

Endnu en udfordring til forsikringsmedarbejderne, der nu får deres sagsbehandling sat endnu mere under lup og et værktøj til den mere emsige forsikringskunde, der måske vil lade statistikkerne på Ankenævnets hjemmeside indgå ved valget af forsikringsselskab!

Et meget populært dansk ugentligt forbrugerprogram på en af de landsdækkende tv-kanaler benyttede sig for kort tid siden af den nyvundne adgang til ankenævnskendelserne. Udsendelsens emne var denne aften ejerskifteforsikring, hvor man sammenlignede de største forsikringsselskaber indenfor denne branche; for åben skærm hudflettede den emsige og ret forsikringskyndige TV – journalist en leder fra det selskab, der adskilte sig markant negativt i antallet af klager til forsikringsankenævnet.

Den omtalte selskabsleders argumentation eller forsvar handlede for det meste om, at man havde overtaget en ejerskifteportefølje fra et andet mindre forsikringsselskab, hvor sagsbehandlingen hidtil ikke havde været optimal.

En af årsagen til miseren med de tabte ankenævnsager, som ender på TV, er ofte en kombination af rådgivnings- og kommunikationsbrist med den uundgåelige konsekvens, at det pågældende selskabs imagebarometer nærmer sig ”stormende kuling”.

Sager af lignede art, der indimellem lander på et af de landsdækkende elektroniske medier, efterlader desværre ofte tilskuerne med en fornemmelse af, at ofret (læs selskabsrepræsentanterne) forsøger at signalere, at der ikke er noget i vejen med forsikringsselskabet og dets image, men at man blot har et lille akut problem.

Denne evne til at behandle image som noget, der kan adskilles fra virkeligheden, er en

medvirkende årsag til, at forsikringsforbrugernes kritiske holdning holdes i live, og i en fastlåst negativ imageposition!

Corporate Communications

Når den danske redaktør af NFT har bedt mig skrive denne artikel er årsagen angiveligt, at jeg har skrevet bogen ”Image og kundepleje”, der udkom på Forsikringsakademiets forlag den 1. oktober 2003, i øvrigt samtidig med at Erhvervs- og Økonomiministeriets God-skik-bekendtgørelse trådte i kraft.

Bogen handler om kundekontakt og de mange misforståelser, der kan opstå i kommunikationen mellem forsikringsmedarbejderen og kunden, for i den forbindelse at diskutere, hvordan der opnås større kundetilfredshed.

Som det allerede er antydnet ovenfor, er midlet til større kundetilfredshed ikke alene at udstyre forsikringsmedarbejderen med en meget høj grad af forsikringsviden. Det kræver selvsagt også at medarbejderen er i stand til videregive denne viden, så den efterlader kundskab – forståelse og dermed tillid hos kunden, med udgangspunkt i det ambitiøse princip om Corporate Communications.

Risk Management med modsat fortegn

Et grundlæggende element i den traditionelle RM-model er som bekendt bl. a. at konkretisere en virksomheds økonomiske risici for dernæst at overveje, hvordan man nedsætter eller i bedst fald eliminerer dem.

Isoleret set er disse risici meget elementære og de fleste kunder nikker da også genkendende til dem, når de opstilles.

Igennem en lang årrække har jeg haft mulighed for at undervise de jurastuderende på Forsikringsakademiet i fagene image, kommunikation og rådgivning.

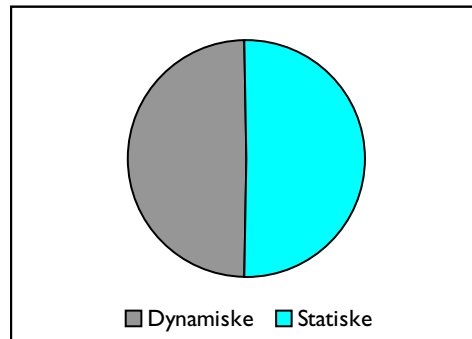
Når jeg ved disse lejligheder opstillede de risikoområder, der truer et forsikringssselskabs image var reaktionen ofte, for hver gang et nyt emne kom på tavlen, at ”det ved vi da godt i forvejen”. Når jeg efter endt undervisning forlod Forsikringsakademiet og efter en times tid sad på mit kontor i Forsikringsoplysningen, og gik i gang med at besvare en række telefoniske henvendelser fra uvidende og ofte utilfredse forsikringsforbrugere, fik jeg meget hurtigt en anden fornemmelse. Godt nok genkendte de forsikringsstuderende de enkelte principper for god rådgivning og kommunikation, men de havde åbenbart ikke haft dem i tankerne i den sagsbehandling, der nu resulterede i, at jeg fik den pågældende tvivlende kunde i telefonen eller som gæst på mit kontor.

For at skabe orden i tingene og for at se hvordan forskellige dele af en helhed hænger sammen og ikke mindst for at strukturere virkeligheden – som det jo er tilfældet med den traditionelle RM-model – vil de samme principper – med modsat fortegn – kunne konkretisere de (kendte) problemstillinger, der er så afgørende for at skabe loyalitet hos kunden, og forbedre forsikringssselskabets image.

Selvom enhver form for rådgivning og kommunikation altid udgør en proces, kan kommunikationsmodeller variere ved at være mere eller mindre statiske eller dynamiske. Under alle omstændigheder vil en model til risikostyring af forsikringssselskabets kommunikation uundgåeligt indeholde såvel statiske som dynamiske risikoområder.

Nogle modeller kan virke meget abstrakte, andre mere konkrete, der i høj grad forholder sig til virkeligheden.

En konkret model, der forholder sig til forsikringsmedarbejderens virkelighed med det formål at nedsætte eller eliminere risikoen for illoyale kunder, kan f.eks. se sådan ud:



Dynamiske risici

- Signalement af kunden
- Skal jeg vælge kommunikation eller information?
- Er jeg opdateret om praksis?
- Er min forsikringstekniske viden optimal?

Statiske risici

- Kan jeg praktisere ”moderne dannelse”
- Er min intuitionsknop slået til?
- Hvordan virker jeg troværdig?
- Er etikken i orden?
- Hvordan fremstår jeg objektivt?

På dette sted skal samtlige problemstillinger ikke diskuteres, men afslutningsvis tillader jeg mig at gøre opmærksom på tre af de mere eller mindre oversete risici, der hvis de praktiseres, ofte skaber loyalitet hos kunden og forhåbentlig efterlader forsikringsmedarbejderen med en følelse af, at rådgivningen er lykkedes.

Signalement af kunden

En oplagt risiko for at forsikringsmedarbejderens budskab ikke trænger igennem, foreligger, hvis afsenderen (læs forsikringsmedarbejderen) ikke har sat sig ind i modtagerens situation, hans holdninger, forudfattede meninger og normer.

Mennesker har i sagens natur forskellige normer og ståsteder, f.eks. økonomisk, uddannelsesmæssigt og socialt, som er vigtige at være opmærksom på i bestræbelserne på at finde kunden dér, hvor han er – og begynde dér.

Synspunktet tydeliggøres i et af forfatteren og filosofen Søren Kirkegaards værker, hvor han i et kapitel, der bærer overskriften ”En ligefrem Meddelelse” skriver ”at man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde dér!”

At praktisere ”communicare”

Såfremt forsikringsmedarbejderen benytter sig af Søren Kirkegaards forslag, er de praktiske muligheder for en god kommunikation til stede, nemlig at ”communicare”, der oversat fra latin betyder ”at gøre fælles” eller ”søge fællesskab” med modtageren.

Desværre vælger mange forsikringsmedarbejdere den klassiske og lette informationsmetode med det formål at aflevere en meddelelse f. eks. et afslag på erstatning.

På mit kontor i Forsikringsoplysningen sad en dag en utilfreds kunde med et brev i hånden fra sit bilforsikringsselskab. Ordlyden var kort, klar og knap:

” I henhold til vore forsikringsbetingelser §.x, stk.x, ser vi os ikke i stand til at efterkomme Deres ønske om betaling for leje af bil i reparationsperioden!”

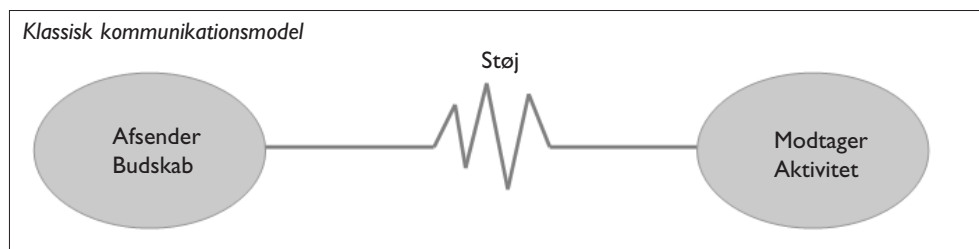
Kundens bil var blevet skadet ved et ene-

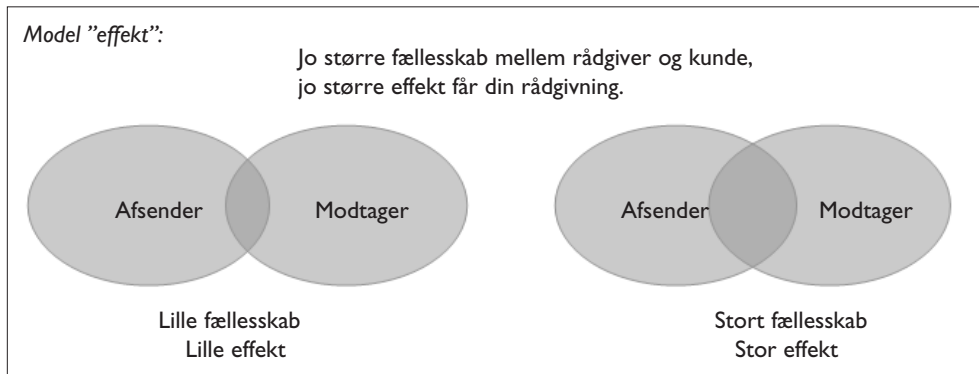
uheld, og reparation af bilen ville tage et par uger, hvorfor kunden havde anmodet sit kaskoforsikringsselskab om en erstatningsbil.

Kunden fastholdt, at han ville opsige alle sine forsikringer i det pågældende selskab, selvom jeg fortalte, at han heller ikke kunne opnå erstatning i andre selskaber, medmindre denne dækning var tilvalgt. Begrundelsen for den ultimative beslutning var udelukkende den korte bastante meddelelse i afslagsbrevet.

Denne form for information uden noget oplæg til feed back fra modtageren går i kommunikationsvidenskaben under betegnelsen ”the hypodermic model” (sprøjtemodellen) og ”the magic bullet” (den magiske patron). Iflg. Carol Møller forfatter, til bogen, ”Modeller for kommunikation og public relations”, er den dog efterhånden blevet kritiseret så meget for sit mekanistiske og deterministiske syn på den menneskelige kommunikation, at den ikke længere tages alvorligt af nutidens professionelle kommunikationsfolk. Alligevel stødte jeg på ”sprøjtemodellen” bl.a. i ovennævnte sag, hvor forsikringsmedarbejderen åbenbart var af den opfattelse, at modtageren er et objekt, der er mere eller mindre værgeløs overfor påvirkning, og formentlig har været af den opfattelse, at bare man informerer, så har man opnået dét, der var hensigten med meddelelsen.

Den generelle model for al information og kommunikation er afbilledet nedenfor. Tovejskommunikationen opfattes her som situationen, hvor såvel afsender som modtager i én proces både leverer budskabet, lytter, opfanger, forstår og melder tilbage.





Det er vigtigt at forsikringsmedarbejderen udover at aflevere sit budskab også vælger at "communicare". Så er der skabt et godt grundlag for at kunden forbliver loyal (se model "effekt"), og derfor ikke skifter forsikrings-selskab, som hver 6. dansker i øvrigt gør hvert år.

Er forsikringsmedarbejderen samtidig rent forsikringsfagligt optimalt klædt på til at kommunikere med kunden, vil tovejskommunikationen også danne baggrund for, at der i højere grad bliver tale om en udveksling af påstande, som kunden vil opleve som en forhandling.

Moderne dannelse

De første gange, jeg bragte principperne om moderne dannelse på banen for de jurastuderende på Forsikringsakademiet, var det med nogen skepsis. En skepsis, der ikke blev gjort til skamme og udløste hurtigt spørgsmål fra de studerende, om det var det gamle og heldigvis til dels henlagt kulanceprincip, der skulle genoplives.

Principperne om "moderne dannelse" var kort forinden blevet bragt på banen ved Forsikringsakademiets årsmøde i 2002, hvor rektor, dr. phil. Lars-Henrik Schmidt fra Danmarks Pædagogiske Universitet, forelæste om viden, kvalifikation, kompetence og dannelse. Et citat fra forelæsningen:

"Problemet for forsikringsselskaberne er, at vi forbrugere er ved at vinde over forsikringsselskaberne. Dette skal ikke bearbejdes gennem oplysning og fremførelse af facts. Det kræver i stedet, at forsikringsselskabernes medarbejdere er i stand til at forhandle sig frem via dannelse"

og han tilføjede at

"moderne dannelse er det, alle har brug for i dag. Det er træning og udvikling af den enkeltes dømmekraft, så vedkommende bliver i stand til at afgøre sager på fornuftig vis. Det kaldes også pli!"

En relevant problemstilling at have med i "den omvendte RM-model", da forhandlingsprocessen er et vigtigt element i tovejskommunikationen og i bestræbelserne for at skabe fællesskab, er at communicate. Disse tanker er bestemt ikke af nyere dato, allerede i 1957 blev denne problemstilling nemlig omtalt i en artikel i American Journal of Psychiatry, hvor skribenten H. Centril bl.a. skriver, citat:

At kommunikationen er en "transaktion" mellem den, der opfatter og det, der opfattes, en forhandlingsproces, i hvilken det opfattede slutprodukt er et resultat af både påvirkninger hos den, der opfatter, og karaktertræk ved det, der opfattes!"

Som smør på en varm pande

At opprioritere image som konkurrenceparameter og i den forbindelse sætse på videreudvikling af forsikringsmedarbejdernes evner til at forankre kommunikationsprincipperne i rådgivningen, vil utvivlsomt kræve nytænkning hos en og anden.

Men det er en satsning værd, ikke mindst for de største forsikringselskaber, hvor problemet med at skabe flere loyale kunder er størst. Resultaterne fra den allerede citerede kundetilfredshedsundersøgelse sender et klart signal herom. Deres andel af loyale kunder får i undersøgelsen vurderingen ”middel” i et specifikt indeks, hvor nærmeste bedre resultat er ”godt” og nærmeste ringere vurdering er ”ringe”. Modsat får Lærerstandens Brandforsikring vurderingen ”toppræstation”, som af MarkedsConsult delvis begrundes med Lærerstandens kunders nære tilknytning til selskabet pgr.a. den organisatoriske tilknytning. Her opfatter kunderne sig måske mere som medlemmer!

Den fordel har de fire største skadeforsikringselskaber ikke, men da såvel produktsortiment som staben af forsikringsteknisk veluddannede medarbejdere formentlig er på samme høje niveau som Lærerstandens, er midlet til at øge mængden af loyale kunder en kraftigere satsning på at videreudvikle medarbejderstabens muligheder for at forankre kom-

munikationen i rådgivningen.

At det er en vigtig satsning bekræftes af underdirektør i PFA, Søren P. Espersen, der i sin anmeldelse af min bog ”Image og Kundepleje” i tidsskriftet ”Forsikring” bl.a. skriver, citat:

”Det er jo egentlig et paradoks, at vi ikke er kommet længere, end vi er. År efter år med sprogkurser i forsikringselskaberne har kun efterladt sig svage spor. Ofte er årsagen den simple, at sprogarbejdet foregår ved siden af alt det andet. Alt det egentlige, det forsikringsfaglige. Sagt med andre ord er ønsket om at gøre sig forståelig ofte ikke placeret som en strategisk satsning i selskabet. Men som en aktivitet, der lever sit eget liv mere eller mindre besjælet med topledelsens attention og opbakning. Og så sker der ingen forandring. I stedet forsvinder sprogfolkenes indsats hurtigere end smør på en varm pande, og kommunikationen styres af aktuarer, jurister og stive edb-systemer”.

Espersen slutter med følgende konstatering, som naturligvis glædede forfatteren og formentlig også Forsikringsakademiets forlag, citat:

”Bogen er til alle, der ønsker at rådgive og kommunikere bedst muligt om forsikring. Den fortjener at blive læst bredt i erhvervet.”