

## Etikk og kompetansekrav i forsikringsnæringen - de grunnleggende problemer og løsninger

Fokuset på etikk og godkjenningsordninger for rådgivere i forsikringsbransjen er på et villspor i forhold til målene. Det forekommer meg at de som utarbeider planer mangler føling med førsteleddet - selgerne. Det var med stor interesse jeg leste artikkelen til Marit Sagen Åstvedt i NFT 3/2012 "Norsk finansnæring er opptatt av rådgivingskompetanse". Og jeg ble ekstra interessert da jeg fant ordene salg og selger kun nevnt én gang iløpet av fire sider. Jeg kaller i denne artikkelen enhver rådgiver for selger. Det er det de faktisk er. Å være selger er en fantastisk jobb. Det er ærlig å kalle en selger for en selger. Skal man starte en etisk opprensning i førsteleddet mot kunden, bør man begynne med å kalle en spade for en spade. En selger er ikke en rådgiver. Den eneste grunnen til at "rådgiveren" er der, er for at selskapet skal tjene penger på salg. Ellers er rådene verdiløse for de som gir dem, for det er ikke rådene som selges.

Jeg skal i det videre forsøke å anskueliggjøre hva årsaken til problemene er, og hva som synes å være den beste løsningen.

### Godkjenningskravenes bakgrunn

Bakgrunnen for å øke kompetansen til førsteleddet i forsikringsbransjen begrunnes med kvalitet. Bakgrunnen for selskapenes inntjeningsevne og vekst er kvantitet. Disse to begreper kan kun forenes i et langsiktig perspektiv hvor renomméet gir utslag i en stadig skjerpet konkurranse. Et selskap med godt rykte vil tiltrekke kunder, og overtalelsesjobben blir enklere for selgeren.

Det er her vi møter det første dilemmaet. Som består av tre sammensatte deler, og danner en sirkeleffekt.

### Kraft-motkraftprinsippet

Jo mer en selger lærer av produktfakta og teknikaliteter, desto mer bevisst blir selgeren på bruk av disse elementene. Og det er bare flott at selgeren vet hva han selger, og kan bruke kunnskapen til å gi kunden en betryggende dekning. Jo mer selgeren snakker om produktene, desto mindre vil han selge. For kunden kjøper på følelsen, og rasjonaliserer i ettertid. Det er derfor enkelte selgere selger enormt mye mer enn andre - fordi de klarer å vekke en kjøpslyst hos kunden. Selv om det er nøyaktig det samme produktet som selges. Det kunden i bunn og grunn er mest opptatt av, er om selgeren er opptatt av ham. Derfor kan man ofte se at de selgerne som har minst kunnskap selger mest - fordi de er mer opptatte av kunden enn kunnskapen. Jeg vil kategorisere dette som et kraft-motkraftprinsipp. Jo mer fokus på kunnskap - desto fjernere fra følelsene som vekker kjøpslyst. Men det finnes også gode selgere med stor forsikringsfaglig kunnskap, og som er bevisst i sin utøvelse av yrket.

## Inntjening

Når en selger ikke selger nok til å oppfylle budsjettkravene, vil han enten forsvinne av fri vilje eller "renne ut i sanden". Dette avhenger av lønns-, provisjons- og bonussammensetningen. Et kunnskapsløft hos selgerne vil medføre tapt tid, samt (unektelig) økt fokus på elementer som ikke fører til flere kunder.

## Sirkelen

Og da er vi over i en vond sirkel. Det er inntjeningsønsket som er roten til de fleste kritikkverdige forhold som media og forbrukermyndigheter jevnlig omtaler. Når selgerne selger dårligere, er terskelen lavere for å ty til enhver form for snusk. Og bransjen blir møtt med enda flere autorisasjons- og godkjenningskrav. Som igjen fører til færre salg.

Det er ingen hemmelighet at gjennomtrekket blant forsikringsselgere er stort. Mange klarer ikke å selge nok, eller jobben blir for ensformig. At de ikke klarer å selge nok kan ikke kompenseres ved økt opplæring i etikk eller produkt. Et kunnskapsløft gir kun en kortvarig stimuli. Og da er vi igjen over på årsaken til eventuell kompetansesvikt: Folk blir ikke lenge nok i yrket til at kompetansen ivaretas. Og grundig opplæring av nye medarbeidere blir ulønnsom fordi gjennomtrekket er så stort.

Det er nå påpekt en rekke ringvirkninger. Jeg er en stor tilhenger av både kompetanseløft og fokus på etikk. Jeg vet bare at altfor ofte blir de etiske retningslinjene en fin veggplakat som overstyres av bedriftskultur, inntegningsretningslinjer og inntjenings-/effektivitetskrav. Det vil ikke skje noe her før de enkelte selskapene uttrykkelig poengterer og fastslår at de etiske retningslinjene overstyrer alt i selskapet (foruten lover og forskrifter). Jeg tviler på at dette kommer til å skje. Selv om det utvilsomt vil være lønnsomt på lang sikt. Men så langsiktig er det ingen selskaper som synes å tenke i år 2012.

## Salgsfag, kundelojalitet og arbeidsopplevelse

For at et kompetanseløft skal lønne seg må tre elementer komme på plass:

1) Nøkkelen til økt lønnsomhet for selskapene er økt fokus på det salgsfaglige ved yrket. Det er naturligvis en grunn til at enkelte selgere selger opptil ti ganger mer enn andre - av eksakt det samme produktet. Og det skyldes ikke kunnskap om produkt eller etikk. Det skyldes ene og alene at de mestrer den salgsfaglige biten. Norge (og Norden) ligger et stykke bak nordamerika på dette feltet. Jeg tror det skyldes at vi er redde for å manipulere. Manipulasjon skal man styre unna, men bevissthet om hva som setter kunden i en kjøpsklar tilstand skal man ikke fornekte seg. Det går nemlig hånd i hånd med god rådgivingskikk.

2) Når effektiviteten til den enkelte selger øker, vil også inntjeningen øke. I dag kastes kunden fra selskap til selskap, uten stor lojalitetsfølelse. Tendensen synes

økende. Dette er dyrt for selskapene. Hovedargumentet for selskapsbytte er besparelse (lavere premie), hvilket selvsagt skaper en sunn priskonkurransen. Mens de store selskapene generelt prøver å gi kundene bedre dekninger, tilkommer småselskaper med mer barberte dekninger. Kunden klarer ikke å orientere seg. I følge en undersøkelse fra FNO\* har 29% av kundene en fast kundekontakt, og de fleste oppgir at de er fornøyd med denne. Disse kundene er vanskelige å stjele for andre selskaper. Kundene synes selskapene er dårlige på oppfølging av kundeforholdet - faktisk scores det dårligere på dette enn på forståeligheten av vilkårene. Vi kan se at effektiviteten innen lojalitetsarbeidet med kundene ikke er uttømt. Investering i økt kompetanse bør tilsi at kundene blir mer lojale. Gevinst for dette får man neppe før kontakten med kundene faktisk bedres. Lønnsomheten i dette arbeidet kan styrkes ytterligere ved satsing på forebyggende arbeid og tiltak. Dette er så enkel psykologi som at man nærmest automatisk liker og føler lojalitet med den som viser at han bryr seg om deg. Svært grunnleggende psykologi, og derfor enkelt å overse. En kunde kjøper på bakgrunn av en følelsetilstand han ønsker å beholde ved å bli kunde. Denne videreføres ei ved utsending av faktura og vilkårsendringer én gang per år. Samme undersøkelse avslører at 36-54% (2008-2012) av kundene blir forsøkt reddet av avgivende selskap. At redningsaktiviteten er så utbredt tyder på at den er lønnsom. At den er lønnsom tyder på at salgsapparatene til selskapene ikke makter å bygge lojalitet under innsalgsprosessen. Fordi det ikke oppstår en relasjon. Kunden føler ikke han eier beslutningen, som om han selv har utformet den. Som igjen skyldes salgsmangel.

3) Forsikringselskapene har gått fra å være lokale brannkasser til kapitalistiske maskinerier med jevnlig negativ omtale i media. Hva føler menneskene som jobber i disse selskapene? Føler de at de gjør et verdifullt arbeid, at de bidrar med noe til fellesskapet og at de personlig vokser - som menneske? Integrering av verdifokus og forståelse av sin egen jobbs viktighet går hånd i hånd med etikk. Og bare slik kan en etikkbølge startes fra innsiden av et selskap. De ansatte i forsikringsbransjen bør ha den samme gode følelsen som leger og politifolk når de går hjem fra jobb: I dag har jeg gjort samfunnet en tjeneste ved å redde et liv eller fukke en forbryter. I dag har jeg sikret denne familiens verdier eller hjulpet dem etter en skade. Troverdighet er et nøkkelord, fordi forsikringssalg handler om tillit. Troverdighet bygges ved relasjon. Det må være delvis bortkastede penger å bruke millioner på merkevarebygging når dette ikke følges opp i det relasjonsbyggende salgs- og kundeserviceleddet.

Det er en ubestridt kvalitetsheving når selgeren skal lære om sine produkter og forsikringsfaget. Problemet oppstår når han skal viderebringe denne kunnskapen til kunden. Han havner lett i presentatørfellen. Det er en vesensforskjell på å presentere og å selge. En "nyutdannet" selger kan fortelle utmerket i det brede og det vide om produktene. Men en god selger spør kunden, involverer kunden og får kunden til selv å ta den rette beslutningen. Kunden føler seg som en god kjøper, og kommer ut i en bedre utgave enn før salget. Man selger med andre ord kunden tilbake til seg selv i

en forbedret versjon. Foruten produktene selger selskapene troverdighet og tillit. Det gir ikke troverdighet å ikke lytte, ikke vise interesse og ikke bry seg. Når nye selgere blir kurset i produktkunnskap, og ikke salg, hva er det da mest naturlig at selgerne bringer videre i samtalene med kundene? Man kan gå inn på ethvert salgskontor og peke ut de beste selgerne. Det er de som prater minst og stiller flest spørsmål. En rådgiver gir råd. Råd som kunden spør om. En selger spør kunden om hvorfor han trenger råd. Selgeren rager et par hakk over rådgiveren. Er det det bransjetoppene tror selgerne gjør - at de sitter og venter på at kunden spør om råd? Det er kunden som skal gi selgeren råd om hvordan forsikringspakken best kan tilpasses. Derfor er bl.a. involverende spørreteknikk sentralt.

Godkjennings- og autorisasjonsordninger har ett gyllent og ett himmelfjernt mål. Å sikre at kunden gjør riktig produktvalg og at selgeren ikke gjør feil er fagert. Og oppnåelig. Men at snusk og umoral skal fordufte - det vil aldri komme til å skje. Umoralens kilde er ønsket om mer inntjening - både for selgeren og selskapet - og den eneste måten å komme dette til livs er å styrke salgskompetansen. I få andre yrker er de individuelle forskjellene så store som i salg. De spriker himmelvidt. Når noen selger ti ganger mer enn andre, da bør det ringe en bjelle. En bjelle som forteller at dette ikke er medfødt, men at det faktisk kan læres.

### Umoralen

Jeg har jobbet i bransjen i flere år. Jeg har sett triksing med alt fra hastigheter på båter til areal på bygninger. Jeg har sett at kunder er blitt lurt på deknings. Den eneste forskjellen på kunder som bytter selskap ofte og de som aldri gjør det, er stort sett at den flittige forbruker har høyere egenandeler, dårligere deknings og større feilprosent i polisen. For premien spretter gjerne opp igjen etter kort tid. Folk kommer ikke inn i bransjen og finner ut at de plutselig skal jukse. Det er en ukultur der ute. Folk trenger penger, og folk konkurrerer (og noen er grådige). Anerkjennelse og lønn gis for høye salgstall. Ikke så mye for kvalitet og lave skadetall. En vanlig selger anno 2012 reproducerer sin fremgangsmåte stadig raskere for å øke sitt salg. Han sliter seg ut, han går lei i mangel på utfordringer og han finner lettere utveier. Fordi det salgstekniske momentet mangler. All umoral som ikke allerede er befestet ved kultur går tre trinn:

#### 1) Impuls og/eller incentiv

- a. Et incentiv kan være salgspress, dårlige resultater eller hard konkurranse.
- b. b) En impuls kan være en idé, et tips som er plukket opp, eksperimentering eller en ny person som lærer bort sine tvilsomme kunnskaper.

I en bedrift med vedvarende fokus på etikk og redelighet vil impulsene avlives. I en bedrift med en progressiv utfordringskultur vil mangel på behov gjøre at impulsen ikke oppstår.

## **2) Eksperimenteringsfasen**

Det er i denne fasen krøll på linja bør slås ned på. Her starter eksperimentering, utprøving og reaksjonstesting. I fravær av reaksjoner får metodene sin utbredelse. Når det tilsynelatende går greit og ingen reagerer, oppnår metodene attraktivitet. Til og med tilsynelatende redelige selgere begynner å bruke metodene. Gode kontrollrutiner vil fange opp avviket.

## **3) Manifestering**

I denne fasen er triksing og uredelighet blitt så normalisert at det er en del av hverdagen. Kanskje blir det mer regelen enn unntaket. Og da får man en syk organisasjon. Det kreves gjerne drastiske tiltak for å rette opp tilstanden. Mange selgere vil etter en tid ikke makte å selge på normalt vis igjen.

Det er to måter å unngå umoral på: 1) Fokus på etikk. 2) Gi selgerne redskaper til å få inn salg (tjene penger) og gi dem salgsmessige utfordringer som fører til utvikling. Da forsvinner behovet. Ethvert salg bunner ut i et behov. Dette bør selskapene være bevisst. Når en selger lar snuskemetoder bli "solgt" til seg, er det fordi han har et behov. Fjernes behovet, forsvinner salgspotensialet. Jeg tror ikke jeg tar feil når jeg hevder at de problemer godkjenningsordningen vil til livs, de skyldes i liten grad mangel på kunnskap. Likevel forblir det ubestridt at alle selgere bør ha et minimum av produkt- og forsikringskunnskap.

Det forekommer derfor ganske åpenbart at de overtramp vi ser i bransjen, de får man ikke fjernet ved kompetanse. At selgeren ikke visste bedre er som oftest en dårlig og velbrukt unnskyldning. Overtrampene får man fjernet ved å satse seriøst på selgerne. Deler av forsikringsbransjen har en ukultur som ikke ivaretar selgerne, og ser ned på dem. Selgerne behandler gjerne kundene med tilsvarende (mangel på) respekt som de selv får fra sine arbeidsgivere. Forsikringsbransjen er noe hierarkisk, og det finnes mange småkontorer uten oppsyn med arbeidsgiverforholdene fra selskapenes side. Man kan slå fast at det i bransjen eksisterer et kulturproblem. Dette må man antagelig til livs innen man ser en klar forbedring.

## **Prisfokuset**

Det er fokus på kroner og øre i kampen om kundene. Og da er det ikke rart at krefter i samfunnet tar til orde for standardiserte vilkår og dermed følger opp priskampen. På sikt vil dekningene eller skadeoppgjørene måtte lide, eller organisasjonen effektiviseres ytterligere. Selskapene har kanskje ikke vært flinke til å presentere hva kunden faktisk får i vilkårene (de blir presentert juridisk heller enn produktinnholdsmessig), men de er gode til å fange opp hva forbrukerne kan få behov for. Pris gjør ingen god selger, heter et ordtak. Pris er heller ikke et produkt. Om så hadde vært hadde vi alle kjørt rundt i de billigste bilene. Forsikring er produktet. Produktet er dekninger. Dekninger fordrer selgerferdigheter. Pris er ikke et argument. Det er et tall. Et tall skaper ingen følelse. Derfor vil en standardisering av vilkårene føre til en produktstandardisering. Som om alle bilprodusenter måtte levere en standardmodell utifra myndighetsbestemte spesifikasjoner.

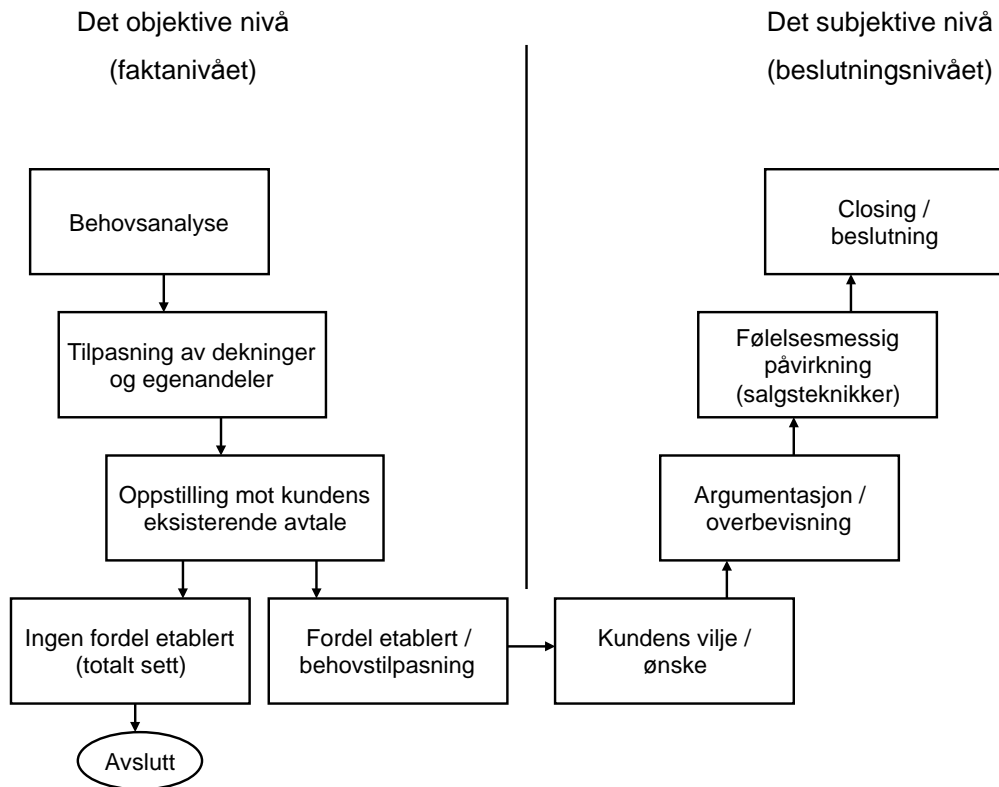
## Etikktrakten

Det er sunt å lære å reflektere over moralen, slik etikken gjør. Målet er at dette i praksis skal føre til færre uønskede avvik. Dette er vel og bra. Men et annet stort og dominerende avvik, det er at kunden etter samtale med selgeren kommer ut med en dårligere forsikringsløsning enn han tidligere hadde. Ikke fordi selgeren har forsøkt å lure ham. Men fordi selskapet hvor selgeren jobber ikke har like gode dekninger for denne kundens behov som hans tidligere selskap hadde. Vi kan slå fast at forsikring er en nødvendig samfunnsfunksjon, og vi kan likeledes fastslå at kundene trenger selgerens kompetanse (forsikring fremstår som komplisert for de fleste). Kan man kalle det etisk forsvarlig å selge et dårligere produkt til en kunde uten å gjøre vedkommende oppmerksom på alle forskjellene? Etter min mening kan man ikke det. Skal etikken gi nevneverdig utslag i en salgsprosess, fordrer det at selgeren har stor kompetanse på hva andre selskap tilbyr og deres oppgjørspraksis. Derfor bør man, hvis man skal handle etisk forsvarlig, ha etablert en total fordel for kunden ved selskapsbytte før man fullender salgsprosessen. Det tar tid å erverve slik produktkunnskap fra markedet. Nettopp derfor er det viktig at selgerne blir lang tid i sin jobb, for bare slik kan man få en etisk forsvarlig salgsprosess.

Nå kan det alltid hende at kunden faktisk ønsker å spare penger på bekostning av dekninger, eller har reelle endringer i sine forsikringsbehov grunnet f.eks. flytting. Eller han kan være misfornøyd med både service og skadeoppgjør i sitt gamle selskap (og da snakker vi om et viljestyrt bytte). Hvis selgeren i det hele tatt skal ha en uegennyttig rådgiverfunksjon overfor kunden, må det nødvendigvis være en slik funksjon som gjør at han slipper å lese hundrevis av sider med tunge vilkår fra to-tre håndfuller med selskaper. De selgere som våger å åpenbare svake sider med eget selskap, de bygger en enorm troverdighet.

Nedenfor er en skisse av etikktrakten (hentet fra "Den Gode Forsikringsselger"). Etikktrakten legger to ting til grunn: En objektiv fordel for kunden må være etablert før en salgsprosess kan fullendes, og bruken av salgsteknikker skal heller ikke kompletteres om ikke en slik totalfordel er etablert. Unntak er selvsagt der hvor kunden av andre årsaker ønsker å bytte. Videre skal salgsteknikker ikke brukes som substitutt for faktabaserte, fornuftige argumenter.

**"Etikktrakten"**



Fra NOU (Norges Offentlige Utredninger) 1987:24 (lovforarbeid til Forsikringsavtaleloven), avsnitt 2.3.1 om behovet for informasjon, utdrag:

*At selskapet ikke har plikt til å informere om andre selskapers tilbud, betyr selvsagt ikke at de ansvarsfritt kan gi feilaktige opplysninger om konkurrentene. Dersom selskapet blir spurt, har det plikt til å svare. Gir det feilaktig informasjon, vil dette kunne bli vurdert som villedende markedsføring og komme i strid med markedsføringslovens §2. Etter omstendighetene vil dette også kunne få sivilrettslige konsekvenser.*

I samme NOU, under avsnitt 2.4 (kommentar til § 2-1) finner man følgende:

*Det er bare egne vilkår, premier o.l. selskapet skal gi opplysninger om. Det behøver ikke opplyse om konkurrerende tilbud fra andre selskaper. Hvis slik informasjon også blir gitt, må den selvsagt være korrekt. I motsatt fall vil reglene om villedende, eventuelt urimelig markedsføring i markedsføringsloven av 1972 kunne komme til anvendelse.*

Finnes det en kunde som ikke lurer på om det han får er bedre eller dårligere enn det han har? Ville færre byttet selskap hvis informasjonen om forskjellene var bedre?

## Konklusjon

Ved å øke kvaliteten på den salgstekniske delen kan man oppnå følgende:

1. En mer utfordrende og givende arbeidsdag for selgerne.
2. En bedre opplevelse for kundene.
3. Høyere closingrate - altså en mer effektiv salgsprosess.
4. At selgerne blir lengre i yrket. Salg er faget, forsikring er produktet.
5. Lojaliteten øker blant kundene, redning blir relativt fånyttet.
6. Større tilfredshet blant kundene, og bedre renommé for bransjen.

For hver time med etikk- eller produktkunnskap bør selgerne utstyres med tre timer salgskunnskap. Fordi salgskunnskap er en mye mer omfattende materie enn etikk og forsikring. Utvikling gir resultater og motivasjon, men det er begrenset hvor mye utvikling en selger kan oppleve i praksis innen det forsikringsfaglige i forhold til det salgsmessige. Etikkfokus bør rettes like mye oppover som nedover. Nå har bransjen selv en mulighet til å løse problemene før myndighetene trer strengere krav nedover hodet på dem. Når man kan mangedoble effektiviteten til selgerne ved å lære dem opp i salg - hvor fornuftig er det da å inngå i et kappløp hvor administrasjons- og driftskostnadene kuttet nærmere roten hvert år? Hvem er den som til slutt rammes? Hvem er den som ønsker å være der? Konsekvensetikken (utilitarismen) lærer oss å velge det handlingsalternativ som gir størst total lykke. Det ovenfor beskrevne alternativ synes klart mest lykkebringende for alle parter. Det er vanskelig å telle kroner og øre i avkastning på en etikk- og kompetansesatsing, men derimot lett å gjøre det på en salgsmessig satsing.

Det er flott at det tas et steg i riktig retning - man må bare være sikker på å løfte foten først!

\* Norsk Finansbarometer 2012 skadeforsikring (TNS Gallup, Finansnæringens Felles-organisasjon - FNO, [www.fno.no](http://www.fno.no))

*Terje Rystad Tollefsen*