Tre Kronor verkar utan att synas

Den här artikeln ska vare sig handla om något ishockeylag eller om en såpopera på TV, utan om ett framgångsrikt försäkringsbolag som verkar i det tysta. I ”White Label”-branschen handlar det nämligen om att verka – men inte att synas mer än nödvändigt.

Tre Kronor är ett dotterbolag i Folksam-koncernen. Grundstenen lades på våren 2007, då Folksam och Swedbank kom överens om att banken skulle ta över Folksams kapitalförvaltning.

Startat pilotprojekt

Ungefär i samma veva hade Swedbank startat ett pilotprojekt tillsammans med Trygg-Hansa, som handlade om att Trygg-Hansa skulle leverera sakförsäkring till bankens kunder. Swedbank hade märkt av en konkurrens från försäkringsbolag som startade egna banker. Det var därför naturligt att hitta en lösning som kunde matcha den nya marknadssituationen.

I samband med att Swedbank tog över Folksams kapitalförvaltning så fick Folksam ta över den framtida sakförsäkringsaffären.

Folksam förvärvade det nystartade bolaget Tre Kronor Försäkring AB, men i köpet ingick i princip bara varumärket och ett fåtal dittills sålda försäkringar. Under en omställningsperiod skulle Trygg-Hansa sköta hanteringen av kunderna.

I det här skedet fick Sari Zander en förfrågan om hon ville bli VD för Tre Kronor och bygga upp företaget. Hon hade då arbetat inom Folksam-koncernen i närmare 15 år och kom närmast från en befattning som affärsutvecklings- och marknadschef på KPA Pension.

Utan längre betänketid

– Jag tackade ja utan någon längre betänketid, eftersom det här kändes som en spännande utmaning. Det handlade om att bygga upp ett bolag från grunden. Bland det första vi fick göra, var att skaffa lokaler, anställa folk och driva ett utvecklingsprojekt som syftade till att ta fram nya system för verksamheten, berättar Sari.

Vid årsskiftet 2007/08 tog man över de drygt 20 000 avtal som hade hunnit genereras under omställningsperioden.

Sari medger att starten inte var lätt. Av konkurrensskäl fick man inte ta över tarifferna från Trygg-Hansa som hade fått hantera verksamheten under en övergångsperiod

medan det nybildade dotterbolaget till Folksam satte upp verksamheten, vilket innebar att det ”nya” Tre Kronor fick göra sina egna tariffer och beräkningar. Det innebar att en del kunder vid förnyelseaviseringen fick högre premier, medan andra fick lägre.

– Vi hade många samtal med Swedbanks rådgivare för att reda ut de frågetecken som uppstod. Läget var hyfsat kritiskt men vi tappade bara marginellt med kunder.

Svetsade samman gänget

I maj 2008 nåddes en milstolpe, då det blev möjligt att teckna försäkringar via Internetbanken. Sari är stolt över att det blev en så lyckad lösning redan från starten, trots den korta utvecklingstiden.

– Det är ingen tvekan om att det var en mycket tuff tid för oss alla. Vi slet som djur, men samtidigt bidrog det starkt till att svetsa samman vårt gäng, minns Sari.

Idag har Tre Kronor ca 300 000 kunder och en sammanlagd årspremie på ca 800 miljoner kr. Under 2012 ökade premieintäkten med hela 22 procent och bolaget är nu lönsamt och Sari betraktar Tre Kronor som det mest framgångsrika bankassurance-konceptet på den svenska marknaden. Tre Kronor har numera även avtal med i princip alla av de fristående sparbankerna i Sverige.

”E” i pannan

Vad är de så som gjort Tre Kronor till en sådan framgångssaga?

Sari nämner genast bokstaven ”E”, som varit en ledstjärna under hela uppbyggnadsperioden. Bokstaven står för Enkelhet.

– Försäkring är till sin natur något som är svårt att förstå och därför måste man göra produkterna så enkla som möjligt. Det ska vara enkelt för bankmedarbetarna att sälja och för kunderna att köpa. Så därför gäller det att ha ett ”E” i pannan hela tiden!

Tre framgångsfaktorer

Mera konkret, nämner Sari tre framgångsfaktorer.

– Den första är att allt vad vi uppnått, har vi gjort tillsammans. Det har blivit som ett partnerskap. Vi har dragit nytta av varandras kunskaper och lärt oss förstå hur var och en av oss tänker.

Den andra framgångsfaktorn är att vara noga med vem som gör vad. Även om det är Tre Kronor som tagit fram produkterna, är det bankens affärslogik som fått styra sådana saker som vilka produkter som ska tas fram, vilken kvalitet som ska råda och vilka projekt som ska prioriteras.

– Det har länge funnits en logik i att sälja hemförsäkring tillsammans med bolån. Men det gäller att inte bara titta på prylar, utan också att se på hela familjesituationen och tryggheten för familjen totalt sett. Försäkrings tillsammans med banktjänster. Då har det blivit naturligt att också sälja t.ex. olycksfalls- och barnförsäkringar i ett helhetsperspektiv.

Den tredje framgångsfaktor som Sari nämner är att systemen mellan banken och Tre Kronor har varit integrerade från starten. All manuell hantering har undvikits. Hon pekar på att bankmedarbetarna ska kunna känna att det är de som har kundkontakterna och att de kan arbeta i sina egna system.

– Sedan är det vår uppgift att sköta om det rent försäkringstekniska.

All kommunikation i bankens namn

Tre Kronor har ett femtontal personer som ger support till bankerna i form av produkt- och försäljningsstöd. Deras arbetstider är anpassade till bankernas öppettider. Man har även byggt upp särskilda servicesidor för bankens rådgivare och utbildar bankens personal i försäljning av försäkring.

Känns det inte då lite underligt att arbeta utan att egentligen synas ute på marknaden?

– Det ligger i White Labellings natur. All kommunikation med kunderna sker i bankens namn och kunden ska känna att försäkring är ett komplement till banktjänsterna i övrigt och att man kan lita på banken som leverantör. Vi har förvisso en egen hemsida, men den är av underordnad betydelse. Själva har vi inget profilerat varumärke och alla medarbetare rekryteras i Folksams namn.

Inte samma priser

Även om Tre Kronor är ett dotterbolag i Folksam-koncernen, innebär det inte att man har samma priser och villkor på sina produkter. Tre Kronor arbetar tillsammans med sina partners, vilka är Swedbank och sparbankerna. Många av bankens kunder tror snarare att Tre Kronor är ett dotterbolag till Swedbank och Sparbankerna, än till Folksam.

Sari betonar att de försäkringsprodukter som bankerna säljer, inte kan vara något annat än kvalitetsprodukter. Det innebär att man aktivt endast marknadsför s.k. Plus-produkter, som har ett bättre skydd än basprodukterna som är produkter som annars normalt säljs på marknaden. Även om Plus-produkterna är något dyrare än basprodukterna, är det ändå 90 procent som väljer dem när det gäller vår Villaförsäkring och 85 procent när det gäller bilförsäkringen, konstaterar Sari.

– Det är också glädjande att se våra skadedrabbade kunder är extremt nöjda. Hela 90 procent av dem säger sig vara nöjda eller mycket nöjda vilket är klart fler än i branschen i övrigt. Tydligen får man mer än vad man förväntat sig!

Ledarskapet helt avgörande

Sari Zander talade hösten 2012 på Svenska Försäkringsföreningens inspirationsseminarium, under titeln *Från "duktig" chef till VD - Våga ta det yttersta ansvaret!* För henne är ledarskapet en helt avgörande faktor för att nå framgång.

– I fallet Tre Kronor handlade det om att beträda okänd mark, att inte veta riktigt hur snabbt det skulle gå och inte heller exakt hur vi skulle komma framåt. Det är ingen ovanlig situation och då gäller det för en ledare att kunna förmedla en vision, att kunna visualisera en målbild.

Enligt Sari gäller det till att börja med att ha stora öron gentemot kunden eller, som i det här fallet, partnern.

– Det är så lätt att trumpeta ut det man själv vill, istället för att först analysera behoven.

Fråga om attityder

Sari tror också på att det som ledare gäller att ha en entreprenörsanda. Det handlar om att förmedla engagemang och entusiasm – bilden av att skapa något nytt tillsammans.

Till stor del är det fråga om attityder.

– Som ledare får man aldrig säga ”Det går inte”. Möjligen kan man efteråt få säga ”Det gick inte”.

Sari vill gärna se människor med driv runt sig. Hon betonar att engagemang och driv kan kompensera för brister i kompetensen. Och så behövs det folk i teamet som är duktigare än vad jag själv är.

Men hon är också noga med att stryka under att det i ett bolag måste finnas en balans mellan Ordning och reda å ena sidan och Flexibilitet och kreativitet å den andra. Båda personalkategorierna behövs.

Som ledare anser hon att det är bra om man har en tendens mot Flexibilitet och kreativitet. I alla fall i en nystartad verksamhet.

– De första fem åren har jag ägnat mig åt just detta. Men nu kanske det är dags att förändra balansen lite grann, kanske mot mer av konsolidering. Och det hade jag nog är alltid bra att byta ledarskap efter en tid så att man inte stagnerar.

Så därför har Sari alldeles nyligen tagit sig an en ny uppgift inom Folksam-koncernen, nämligen som VD för Förenade Liv. Hon efterträds i Tre Kronor av Jesper Andersson, tidigare chefaktuarie i Tre Kronor och Folksam Sak.

Extremt tillåtande

Men åter till Saris syn på ledarskapets betydelse.

– Jag anser att en ledare måste vara extremt tillåtande. Misstag gör vi alla – det är OK, så länge vi lär av dem. Därför måste man delegera både ansvar och befogenheter. Självklart har jag kvar mitt VD-ansvar, men det får inte utövas så att jag hämmar all kreativitet, säger Sari och fortsätter:

– Ett bra kvitto på att det här synsättet har fungerat i Tre Kronor, är att många av de medarbetare som var med från starten fortfarande är kvar i bolaget. Och även de som har lämnat bolaget tror jag har vuxit.

Välja sin chef

Sari väckte viss uppmärksamhet på Inspirationsseminariet med att säga att man ska välja sin chef.

– Jag tycker man ska vara uppmärksam på om det finns förutsättningar att min blivande chef låter mig få växa. Han eller hon ska lyfta fram den som verkligen har gjort jobbet och låta medarbetarna få en chans att synas.

Ingen chef vill bli av med en bra medarbetare. Ändå hör det till chefens uppgift att vänligt sparka lite på den som bör gå vidare i karriären.

Lösa någons problem

Finns det då något i Saris bakgrund som tagit henne dit hon är idag?

– Efter mina studier på Handelshögskolan i Stockholm, valde jag till att börja med nog en ganska okonventionell väg. Jag gav mig iväg till USA, där jag bl.a. arbetade som bagare och kock. Sedan blev jag restaurangchef i Colorado.

Sari betonar att det här har gett henne oerhört viktiga lärdomar, nämligen hur det är att arbeta i servicebranschen. Det handlar både om att se sina kunder och sina medarbetare i ögonen.

– Jag är besjälad av att leda team, driva en verksamhet framåt. Vilken verksamhet det handlar om, är kanske inte så viktig för mig. Det är andra i teamet som får stå för fackkunskaperna. För mig är det viktigast att betjäna en kund, lösa någons problem. Och då är det servicekänslan som måste finnas i botten, avslutar Sari Zander.

Carl-Henrik Knutsson