

## Bästa bolaget vinner

Att det bästa försäkringsbolaget blir vinnare på marknaden kan sägas vara en självklar sanning. Det finns dock inget bolag som är så bra att det inte kan bli bättre genom kompetensutveckling.

AV STAFFAN CANBÄCK

Det har, nära nog till leda, hävdats att försäkringsbolagen står inför en grundläggande förändring av sina affärsvillkor. Påståendets riktighet finns det ingen anledning att ifrågasätta. Nu stundar omstöpningstider. Det räcker med att hänvisa till det magiska årtalet 1992. Men även om man bortser från vad som kommer att hända i Europa efter detta årtal kan man anta att 90-talet blir ett omvälvande decennium. I en serie omfattande tre artiklar kommer Försäkringstidningen att försöka beskriva några av de faktorer som kommer att ha betydelse för de bolag som vill bli framgångsrika under 90-talet. Den första artikeln har skrivits av Staffan Canbäck, verksam i det internationella konsultföretaget McKinsey & Co.

Under 1980-talet lärde vi oss alla en självklar och fundamental sanning; framgångsrika företag ger kunden ett värde för pengarna som är överlägset det konkurrenterna kan erbjuda.

I vetskap om denna sanning gick vi till verket och gjorde det som skulle ge våra kunder det de ville ha, till ett bra pris. Vi höll därtill ett öga på våra konkurrenter, för att vara säkra på att de inte gjorde något bättre än vi.

Det fanns naturligtvis ett flertal sätt att få ekvationen att gå ihop. Genom att formulera rätt strategi vid rätt tidpunkt kunde vi dominera en framväxande marknad. Vi kunde styra vår verksamhet med fast hand för att hålla kostnader och priser nere. Vi kunde förbättra våra produkter. Vi kunde köpa datorutrustning som möjliggjorde snabbare leveranser.

Men i försäkringsbranschen är det här bara grundkraven för att överleva, det räcker inte för att vinna. Idag letar alla försäkringsbolag efter nya möjligheter på marknaden och de kopierar varandras drag snabbt och effektivt. Alla är kostnadsmedvetna. Alla förnyar sina produkter. Alla investerar i informationsteknologi. Enkel slutsats, när alla konkurrenter betar sig likadant, är det ingen som skiljer sig från mängden.

Kunden, om någon, kanske tjänar på allt som företas för att locka honom. Däremot ger försäkringsbolagens ansträngningar liten vinning åt dem själva. För att vara bäst i klassen måste man också ha bättre betyg än de andra.

## **Kompetensutveckling lönar sig**

Hursomhelst, det finns områden där du kan ha fördelar som är svåra för dina konkurrenter att ta efter. Ett av dessa områden är vad vi kallar organisatorisk kompetens. Med detta menas den sammanlagda kompetens som finns på alla nivåer i företaget för att uppfylla kundens behov. Organisatorisk kompetens sträcker sig bortom—och mångfaldigar—de enskilda medarbetarnas färdigheter i att utföra sina dagliga arbetsuppgifter. Vi kan illustrera konceptet med ett fotbollslag: det räcker inte att ha många landslagsstjärnor—det är när hela laget fungerar ihop som matcherna vinnas.

För försäkringsbolag är begreppet organisatorisk kompetens av central betydelse; i få andra branscher har det samma avgörande betydelse för möjligheten att skapa och bibehålla framgång. I ett industriföretag är det viktigaste att utveckla, tillverka och sälja produkten. Även om service och garantiåtaganden löper vidare så minskar företagets engagemang för kunden efter leverans av produkten. För försäkringsbolaget, å andra sidan, är försäljningen av försäkringsbrevet bara den första delen av den produkt man erbjuder kunden. Underwriting av risken måste göras, skador skall regleras och premier skall placeras till en god avkastning. Allt detta kräver effektiv och avancerad organisatorisk kompetens.

Kompetens kan definieras som företagets förmåga att utföra olika uppgifter bättre än någon annan. Till exempel, om du kan identifiera en framväxande kundgrupp sex månader före dina konkurrenter så har du ett överlägset utgångsläge på den nya marknaden. Eller, om du kan nå en bättre avvägning mellan kundservice och kostnadskontroll inom skaderegleringen, kommer kunderna att vara fortsatt nöjda samtidigt som du förhindrar onödiga överbetalningar. Detta innebär stora besparingar för ditt försäkringsbolag. Möjligheter till utveckling av denna typ av kompetens återfinns på alla nivåer i företaget.

Genom att utveckla sin organisatoriska kompetens skapar försäkringsbolaget ett lönsamhetsgap mellan sig självt och konkurrenterna. Ett gap som det är svårt att överbrygga. Dina konkurrenter kan snabbt ta efter din produkt eller lägga ut lika stora summor på marknadsföring. Kompetens, å andra sidan, är starkt rotad i själva organisationen och dess personal och därmed svår för dina konkurrenter att ta efter.

## **Flera sätt att segra**

Det finns flera sätt att höja den organisatoriska kompetensen. Utbildning är det mest uppenbara och även om den spelar en viktig roll så räcker det inte. Istället krävs ett totalperspektiv som inbegriper en medveten och konsekvent utveckling av företagets struktur, rutiner och dess medarbetare och deras professionella inställning. Endast då fås en helhet som sammantaget framdriver och premierar överlägsen kundservice.

Det finns ett flertal bevis på företag som, trots att de har liknande strategi som sina konkurrenter, klarar sig betydligt bättre just därför att de har överlägsen organisatorisk kompetens. Inom marknadsföring, till exempel, gör de bästa försäkringsbolagen noggranna analyser av sina kunders behov och utifrån detta utformas produkterna, distributionen och servicen för att passa de kundsegment som är de för bolaget mest attraktiva. Vissa backar även upp denna kompetens med datorstöd som ger säljarna värdefull information om kunderna såväl vid första kontakt som vid uppföljning. Avancerade hjälpmedel av det här slaget ger ett stort försprång gentemot konkurrenter vars säljare fortfarande får göra sina kundsamtal betydligt sämre förberedda.

På samma sätt har andra försäkringsbolag välutvecklad kompetens som ger dem möjlighet att skriva icke standardiserade och svårbedömda risker. Till och med inom skadereglering har en del internationella bolag lyckats utbilda sin personal så att de uppnått en bättre balans mellan service och kostnadskontroll. Här är framgång beroende på att man lyckas minimera överbetalningar samtidigt som man arbetar på att förbättra kundservicen.

## **Stora vinster**

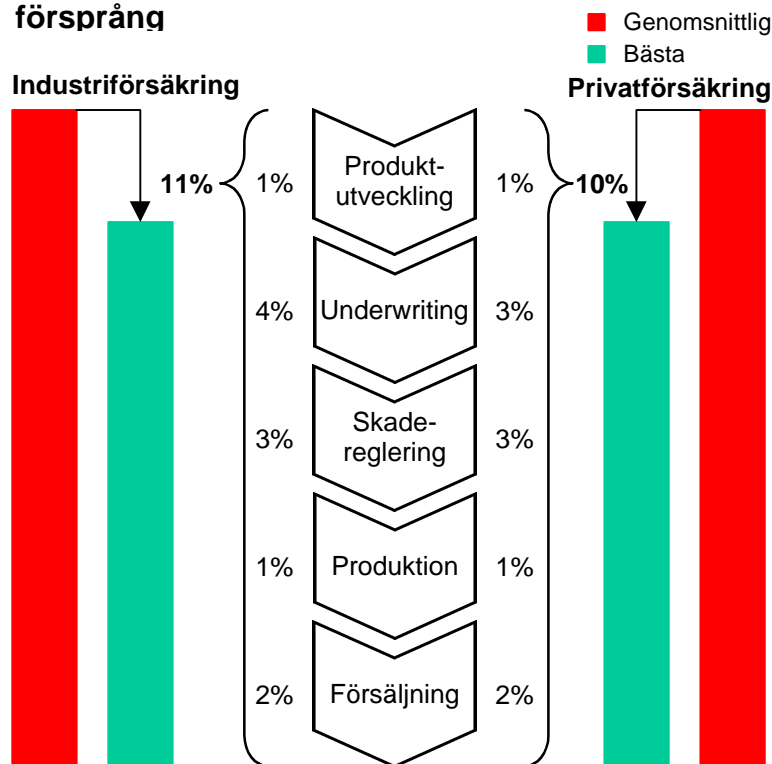
Kompetent utförd marknadsföring, premiesättning, underwriting och skadereglering ger stora ekonomiska vinster åt försäkringsbolagen. Även om storleken på avståndet mellan ett normalt och ett mycket kompetent försäkringsbolag varierar beroende på typ av försäkringsverksamhet och bolag, ger vår erfarenhet vid handen att hög kompetens inom nyckelområdena kan sänka combined ration med mer än 10 procentenheter (se illustration).

Låt oss titta på två exempel där försäkringsbolag har dragit nytta av uppbyggandet av kompetens. Ett nordiskt försäkringsbolag förbättrade sina färdigheter inom underwriting av civilförsäkringar. Det analyserade sin kundbok så noga att de kunder som gav bäst avkastning kunde identifieras. När dessa grupper hittats inriktades säljaktiviteterna mot dem och de erbjöds lägre premier. Under 1980-talet har det här försäkringsbolagets combined ratio ständigt legat 10 procent lägre än dess konkurrenters.

Ett annat försäkringsbolag lyckades bryta ner sin kundanalys till en så pass detaljerad nivå att det kunde peka ut möjliga kunder med betydligt större säkerhet än sina mindre systematiska konkurrenter. Resultatet blev en 70 procentig svarsfrekvens vilket skall jämföras med de 20 procent som är det normala för försäkringsbranschen.

Företag som aktivt utvecklar sin organisatoriska kompetens finner normalt att det leder till större ekonomisk vinning än andra åtgärder man vidtar. Det är dags för försäkringsbolagen att sluta försumma detta område och anta utmaningen.

## Hög kompetens ger bästa bolaget stort försprång



### Försummad kompetens

Varför har många företag försummat sin organisatoriska kompetens? Varför framstår denna kompetens som den felande länken i managementkedjan? Det finns fyra möjliga orsaker:

- För det första, många företagsledningar har inte fullt ut insett den ekonomiska potentialen i organisatorisk kompetens. Till exempel, erfarna underwriters inom företagsförsäkring har ofta hand om affärsböcker på uppemot 20 miljoner kronor. De flesta med erfarenhet av försäkringsbranschen håller med om att skillnaden i skadekostnad, mellan en vanlig och en mycket duktig underwriter, är minst 5 procent, vilket motsvarar en miljon kronor per år.

Samma logik gäller för de besparingar som kan göras av skadereglerare. Eftersom skaderegleringen uppgår till enorma summor för alla försäkringsbolag, ger även små förbättringar av skadereglerarnas arbetsprestation stora ekonomiska besparingar. Men utbildning och rekrytering av skadereglerare har inte getts tillräcklig uppmärksamhet eller har varit alltför traditionell.

- För det andra, möjliga karriärvägar, lönesättning och organisatorisk struktur stimulerar ofta inte utvecklingen av de färdigheter som behövs ute vid frontlinjen. Som exempel

kan nämnas att skadereglering i många försäkringsbolag tyvärr ses som en position utan status, trots den stora ekonomiska vinning företaget kan få genom att erkänna och utveckla kompetensen och motivationen hos denna personal. Likaledes bestäms lönenivåer snarare av anställningstid än meriter. Därtill har försäkringsbolagen historiskt sett ofta isolerat ledningen från de anställda, vars dagliga arbete håller företaget flytande. En sådan organisationsstruktur försvårar den dialog som måste finnas för att ledningen skall förstå utvecklingen på marknaden och utifrån detta fatta riktiga beslut.

- För det tredje, underutvecklad organisatorisk kompetens är ofta självuppfyllande. Internrevisionens roll är oftast att se till att administrativa rutiner efterföljs, inte att mäta effekterna av besluten som tas nära kunden. Informationssystem och incitament inriktar sig i första hand på produktivitet och service snarare än det tekniska utförandet av transaktionen. En skadereglering som görs för sent uppmärksammas, men inte en skadereglering som görs väl. Låt oss komma ihåg att framgång inte bara nås genom att rätta till misstag, utan också genom att upprepa det som lyckats.
- För det fjärde, företag tror att uppgiften att bygga upp överlägsen organisatorisk kompetens helt enkelt är för stor, kanske omöjlig. Ledningen är skeptisk till sina chanser att styra och utveckla hela företagens beteende. Istället begränsas förändringsförsöken ofta till tekniska förbättringar av informationssystem och rutiner.

## **Framtidens kompetensutmaning**

Hur kan ett företag möta den kritiska utmaningen att bygga upp och utveckla organisatorisk kompetens? Både företagsledningen och de anställda ute vid frontlinjen måste åstadkomma synliga förbättringar av det värde för pengarna som kunden får. Att omvandla ditt företags kompetensbas till vinster kräver vanligen att tiotals, hundratals och ibland till och med tusentals anställda inser vilka ansträngningar som har störst betydelse. Till exempel, att sälja värde istället för pris, att lyssna istället för att tala, att bygga relationer istället för att ta beställningar, att hjälpa kunden att lösa sitt problem istället för att slentrianmässigt administrera och sedan kontrollera.

Försäkringsbolagen måste för att anta utmaningen:

- Utveckla fokuserade strategier efter marknadssegment, produkttyp, distributionskanal och geografi—för att förenkla framväxten och förnyelsen av organisatorisk kompetens och för att säkerställa ett överlägset arbete med de utvalda kundgrupperna. Det försäkringsbolag som försöker göra allt för alla blir lätt medelmåttigt på det mesta.
- Kontinuerligt identifiera och noggrant mäta de ekonomiska effekterna av de delar av den organisatoriska kompetensen som är mest kritiska för att uppnå ökade marknadsandelar på en uthållig och lönsam basis.

- Skapa enkla organisationsstrukturer som möjliggör flexibelt och kostnadseffektivt stöd till dem som fattar besluten ute vid frontlinjen, där slaget om kunden avgörs.
- Skapa anställnings- och beföringsvillkor som avspeglar den ekonomiska betydelsen, och därmed vikten, av de kundnära beslutsfattarna. Rekrytering, utbildning, lönesättning och utvärdering skall sammantaget erkänna betydelsen av dem som påverkar det ekonomiska resultatet.
- Utveckla informationssystem som tar fram den information som personalen behöver för att göra sitt jobb på ett utmärkt sätt, och som möjliggör uppföljning i detalj.

### **Anta utmaningen**

Först och främst, försäkringsbolagen behöver modet, beslutsamheten och förmågan att anta utmaningen att bygga upp organisatorisk kompetens. De måste fullt ut förstå och acceptera den mångåriga förändringsprocess som behövs. Att utveckla kompetens är inte lätt, därtill är det ett oglamoröst arbete. Det skrivs inte många rader i dagspressen om de företag som försöker bygga upp sin organisatoriska kompetens; det skrivs desto mer om djävuts strategiska initiativ.

Ansträngningen kan vara mycket lönande. Det måste till en klar vision av vad som krävs för att lyckas, en skarp fokusering på de ekonomiska möjligheterna, belöning till dem som kommer med bra idéer, snabb spridning av nyheten om initiativ som lyckas och en orubblig beslutsamhet hos den högsta ledningen att attrahera, utveckla och behålla kompetent personal.

Organisatorisk kompetens spelar en mycket stor roll för ett företags konkurrensstrategi. För försäkringsbolagen innebär det, på 1990-talet, att kompetensutveckling bör vara ett av de mest prioriterade utvecklingsområdena. De som gör ansträngningen kommer att bli vinnare—med nöjda kunder, konkurrensstyrka och högt anseende som ett attraktivt företag att arbeta hos.