

Abstract

- Title: Insurance needs? A study of operational vehicle leasing companies.
- Author: Rickard Strömgren
- Supervisors: Nicolas Faquet, *Regional Auto Manager*, AIG Europe
Ingela Elofsson, *Department of Production Management*, Lund Institute of Technology
- Problem definition: Companies competing in a market environment are trying to improve their competitiveness. A widespread company strategy is to focus on the core operations and competencies and outsource non-core activities. Managing companies' vehicle fleets is often considered non-core operations which have led to the creation of the operational vehicle leasing industry. It means that the leasing company own, finance and manage vehicles the company use. One part of the vehicle management operations is the vehicle insurance. Leasing companies can choose to include vehicle insurance in their offer to their corporate customers but then they first have to source the insurance product from an insurance company. Vehicle insurance has historically not been included in operational vehicle leasing but it is increasing and has become more and more common during recent years. Which new needs do these leasing companies have regarding vehicle insurance?
- Purpose: The purpose of this thesis is to identify and analyze operational vehicle leasing companies' need of vehicle insurance.
- Methodology: The research has been conducted as a qualitative comparative study by performing case studies of three leading operational vehicle leasing companies. The

- data has been collected primarily by performing interviews in Paris, Dublin, Malmö and Stockholm. The study is geographically limited to Europe.
- Theory: Two theoretical frameworks have been utilized and also created the structure of the thesis. Those two are *The Business Chain Model* by Kärkkäinen (2002) and *The Organization's Impact on Purchasing Needs* by Grønhaug and Venkatesh (1990).
- Conclusions: The basic needs for activities producing the product vehicle insurance are not changing when leasing companies offer insurance to their customers but the structure and organization that perform the insurance activities is drastically changing. All three case studies show that the leasing companies are all in the process of taking over more and more of the vehicle insurance activities by themselves. It includes the administrative tasks of offering insurance as well as taking over more and more of the financial risk of insurance by registering their own insurance companies, called Captives. However there is no indication that the leasing companies who are gradually transforming themselves to be insurance companies also want to take on the entire financial risk of vehicle insurance. They all in both short and long term want to keep the high financial limit reinsurance with insurance companies.

Innehållsförteckning

Abstract	I
Innehållsförteckning.....	III
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund och problemdiskussion	1
1.2 Syfte	2
1.3 Målgrupp.....	2
1.4 Disposition	3
2 Metod	5
2.1 Undersökningens inriktning.....	5
2.1.1 Val av undersökningens inriktning	5
2.2 Ansats och typ av studie.....	5
2.2.1 Val av ansats och typ av studie	6
2.3 Datainsamling	7
2.3.1 Val av datainsamling.....	8
2.4 Val av fall.....	9
2.5 Tillvägagångssätt.....	11
2.5.1 Planering	11
2.5.2 Förståelsestudie.....	11
2.5.3 Intervjuförberedelse	12
2.5.4 Genomförande av intervjuer	12
2.5.5 Bearbetning av insamlad data	12
2.5.6 Analys	12
2.5.7 Presentation.....	12
2.6 Kritisk granskning.....	13

2.6.1	Validitet.....	13
2.6.1.1	Undersökningens hantering av validitet.....	13
2.6.2	Reliabilitet.....	14
2.6.2.1	Undersökningens hantering av reliabilitet	14
2.6.3	Mätfel.....	15
2.6.3.1	Undersökningens hantering av mätfel.....	16
3	Teori.....	17
3.1	Inledning	17
3.2	Externt perspektiv	18
3.2.1	Leverantör	20
3.2.2	Organisation i fokus	20
3.2.3	Distributör	21
3.2.4	Användare	21
3.2.5	Slutanvändare.....	21
3.2.6	Intressenter	21
3.3	Internt perspektiv	22
3.3.1	Organisationen	23
3.3.1.1	Teknologi	23
3.3.1.2	Normer och procedurer	23
3.3.1.3	Centralisering	23
3.3.1.4	Formalisering	23
3.3.1.5	Komplexitet.....	24
3.3.1.6	Uppdrag.....	24
3.3.2	Individen	24
3.3.2.1	Kompetens	24
3.3.2.2	Arbetsbörda.....	24

3.3.2.3	Plats	24
3.4	Teorirefleksion.....	25
4	Empiri.....	27
4.1	Beskrivning av fallföretagen	27
4.1.1	Företag A – Globalt operationellt fordonsleasingbolag.....	27
4.1.2	Företag B – Franskt operationellt fordonsleasingbolag med Europafokus	29
4.1.3	Företag C – Svenskt dotterbolag till internationellt operationellt fordonsleasingbolag	30
4.2	Externt perspektiv	32
4.2.1	Leverantör	34
4.2.2	Organisation i fokus	35
4.2.3	Distributör	36
4.2.4	Användare	36
4.2.5	Slutanvändare.....	37
4.2.6	Intressenter	37
4.3	Internt perspektiv	38
4.3.1	Organisationen	38
4.3.1.1	Teknologi	38
4.3.1.2	Normer och procedurer	39
4.3.1.3	Centralisering	39
4.3.1.4	Formalisering	41
4.3.1.5	Komplexitet.....	41
4.3.1.6	Uppdrag.....	42
4.3.2	Individen	42
4.3.2.1	Kompetens	42

4.3.2.2	Arbetsbörda	43
4.3.2.3	Plats	44
5	Analys	45
5.1	Inledning	45
5.2	Externt perspektiv	45
5.2.1	Leverantör	45
5.2.2	Organisation i fokus	46
5.2.3	Distributör	46
5.2.4	Användare	46
5.2.5	Slutanvändare.....	47
5.2.6	Intressenter	48
5.3	Internt perspektiv	49
5.3.1	Organisationen	49
5.3.1.1	Teknologi	49
5.3.1.2	Normer och procedurer	49
5.3.1.3	Centralisering	49
5.3.1.4	Formalisering	50
5.3.1.5	Komplexitet.....	50
5.3.1.6	Uppdrag.....	50
5.3.2	Individen	51
5.3.2.1	Kompetens	51
5.3.2.2	Arbetsbörda.....	51
5.3.2.3	Plats	52
6	Sammanfattning och slutsats.....	53
6.1	Status idag och trend inom fordonsförsäkring	53

6.1.1	Utfärdande av försäkringsbevis, handläggning, skadehantering och premiesättning	54
6.1.2	Finansiell risk upp till en viss limit.....	54
6.1.3	Återförsäkring, finansiell risk utöver limiten.....	54
7	Källförteckning	57
7.1	Litteratur.....	57
7.2	Artiklar	57
7.3	Intervjuer	58
7.4	Digitala källor.....	58
	Ordlista.....	59
	Appendix 1: Intervjuguide leasingbolag	60

1 Inledning

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Företag som agerar på en marknad försöker hela tiden att förbättra sig för att öka sin konkurrenskraft. Denna konkurrens blir mer och mer uppenbar med den globala konkurrens som vi idag ser. En strategi för att öka sin konkurrenskraft är att fokusera på kärnverksamheten där komparativa fördelar bör finnas och låta icke kärnverksamhet utföras av företag som kan göra operationerna mer effektivt.^{1,2} Detta har lett till att marknader för outsourcing av olika verksamheter skapats. En sådan bransch som idag växer är outsourcing av företags fordon, något som kallas operationell fordonsleasing.

Antalet fordon som hanteras av operationell fordonsleasing i Europa 2007 är estimerat till 2.6 miljoner fordon, varav 100,000 är i Sverige.^{3,4} Operationell fordonsleasing är en bransch som i Europa växer, dock i olika takt utifrån marknadernas mognadsgrad. Mellan 1990 till 2007 var den årliga tillväxttakten i Europa 5.8% i genomsnitt. Den var 2.4% i Storbritannien och 10.5% i Spanien. Norra Västeuropa är marknader med relativt hög mognadsgrad och lägre tillväxt medan marknaderna i Skandinavien, södra Europa samt Östeuropa ser högre tillväxttal.⁵

¹ Hamel, G, Prahalad, C.K. (1995) *Att konkurrera för framtiden*, 227

² Porter, M (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*

³ *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007

⁴ *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

⁵ Fleet Europe, *International Fleet Management & Trends*, www.fleeturope.com, 1 juli, 2008

Operationell fordonsleasing innebär finansiering av ett fordon där leasingbolag äger, hanterar service och sköter näst intill all administration av ett fordon som ett företag använder i sin verksamhet. Företaget (leasingbolagets kund) använder sina fordon som om de hade ägt bilarna själva men verksamhet som inte anses vara kärnverksamhet, vilket hantering och administration av fordonsflottan ofta anses vara, bedrivs då av det operationella fordonsleasingbolaget. En del av hanteringen och administrationen kring ett fordon är fordonsförsäkringen, vilket är ett lagstadgat krav att ha på ett fordon i flertalet av världens utvecklade länder.

Leasingbolag kan välja att inkludera fordonsförsäkring i sitt erbjudande till sina kunder men de måste då först köpa in försäkringsprodukten från registrerade fordonsförsäkringsbolag för att sedan kunna sälja den vidare. Fordonsförsäkring har historiskt inte innefattats inom operationell fordonsleasings erbjudanden men det har dock ökat och blivit allt mer vanligt under senare år.⁶ Vilka nya behov och önskemål har dessa leasingbolag vad det gäller fordonsförsäkringar?

1.2 Syfte

Examensarbetets syfte är att identifiera och analysera operationella fordonsleasingbolags behov av fordonsförsäkring.

1.3 Målgrupp

Målgrupp för detta examensarbete är anställda och intressenter till försäkringsbolag och operationella fordonsleasingbolag. Studerande till civilingenjör inom maskinteknik och industriell ekonomi är även en påtänkt målgrupp.

⁶ Nicolas Faquet, Regional Auto Manager & Karolina Klint, Major Segment Manager, AIG Europe, Mars 2007

1.4 Disposition

Kapitel 1: Inledning

Inledningen avser att ge läsaren förståelse för den bakomliggande problematik och fråga som är grunden till examensarbetet. Problemdiskussionen mynnar ut i syftet. Kapitlet avslutas med disposition.

Kapitel 2: Metod

Metodkapitlet ger dels en förklaring till de vetenskapliga val som gjorts och dels en förklaring av genomförandet av examensarbetet. Det avslutas med en kritisk granskning.

Kapitel 3: Teori

I teorikapitlet presenteras de teoretiska ramar och modeller som används i examensarbetet samt varför valen har gjorts. De modeller som valts är *Affärskedjemodellen*⁷ av Kärkkäinen (2002) och *Organisationens påverkan på köpbehov*⁸ av Grønhaug och Venkatesh (1990).

Kapitel 4: Empiri

Empirin beskriver de tre fallföretagen i den teoretiska referensramen från kapitel 3. Empirin till de tre studerade fallföretagen kommer primärt från utförda intervjuer.

Kapitel 5: Analys

I analyskapitlet analyseras de tre fallföretagen utifrån den teoretiska referensramen i teorikapitel 3 och informationen presenterad i empirikapitel 4.

⁷ Kärkkäinen, H (2002) *A tool for systematic assessment of customer need in industrial markets*, 4-5

⁸ Grønhaug, K. & Venkatesh, A. "Needs and Need Recognition in Organisational Buying" *European journal of Marketing*, (1990) Vol 25, Nr 2, 17-32, juli, sid 1

Kapitel 6: Sammanfattning och slutsats

I detta kapitel sammanfattas analyskapitel 5 som mynnar ut i en avslutande slutsats.

Källförteckning

Presentation av använda källor samt ordlista.

Ordlista

Beskrivning av fackord.

Appendix

Intervjuguide leasingbolag.

2 Metod

2.1 Undersökningens inriktning

Det finns olika undersökningar som enligt Lekvall och Wahlbin (2001) kan klassificeras utifrån vad de är inriktade på att göra.⁹

- Explorativ inriktning på undersökningen vill ge en grundläggande kunskap och förståelse av ett problemområde.
- Beskrivande inriktning på undersökningen avser att kartlägga fakta och sakförhållanden inom t.ex. ett produktområde, ett distributionssystem etc.
- Förklarande inriktning på undersökningen avser att klara ut orsakssamband inom ett område. Den ser till hur olika faktorer är kopplade till och påverkar varandra för att tillsammans ge upphov till ett visst observerat förhållande.
- Förutsägande inriktning på undersökningen avser att ge prognoser av vad som sannolikt skulle inträffa om vissa givna förutsättningar föreligger.

2.1.1 Val av undersökningens inriktning

Examensarbetets syfte är att identifiera och analysera. Det leder till att inriktningen på detta examensarbete får en blandning av de två typerna *beskrivande* och *förklarande* inriktning på undersökningen.

2.2 Ansats och typ av studie

En undersöknings ansats måste bestämmas. Det finns tre val som måste göras.¹⁰

⁹ Lekvall, Wahlbin, (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*

¹⁰ Lekvall, Wahlbin, (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*

1. Det första valet som måste göras är om undersökningen ska analysera ett eller ett fåtal fall ”på djupet” kallat fallstudieansats eller om vi vill jämföra ett större antal fall ”på bredden” kallat tvärsnittsansats.
 - a. Vid en fallstudieansats som genomförs på flera objekt kan en komparativ studie genomföras som ger möjlighet att jämföra likheter och skillnader. Utifrån jämförelserna kan sedan påståenden göras om hur fenomen förhåller sig till varandra och till olika kriterier.¹¹
2. Det andra valet är om kvantitativ eller kvalitativa data ska insamlas och analyseras. Kvantitativ ansats är där data samlas in som kan uttryckas i sifferform och analyseras med räknande analysmetoder. Kvalitativa ansatsen samlar tvärt om in data som inte fullt kan uttryckas i sifferform och analyseras med icke räknande analysmetoder.
3. Det tredje valet är om det som ska undersökas ska vara vid en viss tidpunkt eller om det är en utveckling över tiden som ska undersökas.

2.2.1 Val av ansats och typ av studie

1. Det är behov som interagerar med varandra som ska analyseras i det här examensarbetet vilket ger att fall måste undersökas på djupet i en fallstudieansats.
 - a. En komparativ studie väljs och om troliga samband finnes ska dessa kunna göras allmängiltiga.
2. Den insamlade empirin från fallen kommer inte att kunna uttryckas i sifferform i särskilt hög grad vilket leder till att en kvalitativ ansats väljs med ord och resonemang som ska analyseras.

¹¹ Denk, T (2002) *Komparativ metod –förståelse genom jämförelse*, 7

3. Det är de senaste åren som operationella fordonsleasingbolag har genomgått förändringar i deras behov utav försäkring vilket gör att behoven har ändrats över tiden. Det är dock att identifiera och analysera behov idag som är examensarbetets syfte. Detta examensarbete kommer alltså inte att undersöka en utveckling över tiden utan det är nuläget som undersöks.

2.3 Datainsamling

Undersökningar kan bygga på två olika typer av data. Dessa är primärdata och sekundärdata. Sekundärdata är data som redan finns insamlade och sammanställda i något annat sammanhang. Primärdata är när man själv samlar in grunddata från den ursprungliga källan.

Primärdata erhålls i de flesta fall från enskilda eller grupper av människor. Informationen kan insamlas på två sätt.¹²

1. Observationsmetoder där undersökaren med egna ögon iakttar de skeenden man avser att studera.
2. Frågemetoder är när undersökaren måste vända sig till en respondent för att få uppgifter. Oberoende hur frågorna ställs kallas en utfrågning för intervju.

Det finns fyra olika typer av frågemetoder. Dessa är *skriftlig enkät*, *telefonintervju*, *personlig intervju* och *intervjuer via Internet*.¹³ Dessa metoder kan användas på olika respondenter. Det kan vara *personintervjuer*, *gruppintervjuer* eller *fokusgrupper*.¹⁴

En intervju ska enligt Denscombe (2000) ske under tre förutsättningar. Det ska finnas ett medgivande från respondenten att delta. Den intervjuades ord

¹² Lekvall, Wahlbin, (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*

¹³ Lekvall, Wahlbin, (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*

¹⁴ Denscombe, (2000) *Forskningshandboken*, s 136-137

kan betraktas om protokollförda och dokumenterade samt att forskaren bestämmer dagordningen för diskussionen.

Intervjuer kan ha tre olika upplägg. Dessa är *strukturerade intervjuer*, *semistrukturerade intervjuer* samt *ostrukturerade intervjuer*.¹⁵

Strukturerade intervjuer är där undersökaren har en mycket stark kontroll över frågornas och svarens utformning. Forskaren har en i förväg uppgjord lista med frågor och respondenten får endast en begränsad uppsättning svarsalternativ. Intervjufrågor och svar standardiseras med det här sättet. Strukturerade intervjuer är passande intervjuform för kvantitativ datainsamling.

Semistrukturerade intervjuer är där intervjuaren har en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras så som vid strukturerade intervjuer. Skillnaden är dock att intervjuaren inte nödvändigtvis håller sig till ämnenas ordningsföljd och låter respondenten utveckla sina svar, idéer och synpunkter.

Ostrukturerade intervjuer har ett mål att undersökaren ska ingripa så lite som möjligt. Undersökaren sätter igång intervjun genom att introducera ett tema eller ett ämne som låter sedan respondenten fullfölja idéer och tankegångar.

2.3.1 Val av datainsamling

Både sekundärdata och primärdata har använts i detta examensarbete. Sekundärdata valdes för att bland annat skapa förståelse av de undersökta fallen men har använts i mindre omfattning. Dessa data ansågs inte nödvändig att komma från primärkällan och data som inte finns tillgänglig sekundärt kunde då hamna i fokus under insamling av primärdata.

¹⁵ Denscombe, (2000) *Forskningshandboken*, s 134-135

Primärdata genom observationer har inte valts att användas på grund av begränsade resurser och tillgänglighet samt att värdet av observationsdata förmodligen skulle ge lite värde i uppfyllande av syftet: identifiering och analys av behov. Frågemetod genom personliga intervjuer är den form som ger den bästa informationen ”på djupet”. För att kunna nå information på djupet och för att kunna både identifiera och analysera behov behöver respondenterna möjlighet att utveckla sina tankar och idéer. För detta har semistrukturerade intervjuer valts. Ostrukturerade intervjuer valdes bort på grund av risken att vissa ämnen inte skulle behandlas och att empirin då kan missa sitt syfte.

2.4 Val av fall

Det är i utvecklade industriländer som operationell fordonsleasing har växt sig stort och börjat inkludera fordonsförsäkring i erbjudandet till sina kunder.¹⁶ Det är alltså i utvecklade industriländer som det är aktuellt att identifiera och analysera leasingbolags behov av försäkring. Leasingbolag köper in försäkring från försäkringsbolag vilket innebär att det är business-to-business affärsrelationer som är med och påverkar behoven som ska identifieras och analyseras. Affärsrelationerna kan antas variera mellan till exempel regionerna Japan och Sydkorea, Europa och USA. För att minska de kulturella skillnaderna väljs här studerandefall som agerar primärt i endast en och samma region. En jämförelse mellan objekt inom en och samma region får då sannolikt en större reliabilitet (se 2.6.2). Den region som väljs att studera är Europa och den huvudsakliga anledningen till valet av denna region är examensarbets resursbegränsningar samt goda möjligheter att få access till leasingbolag.

¹⁶ Nicolas Faquet, *Regional Auto Manager*, AIG Europe, Mars 2007

Enligt Kärkkäinen (2002) är analys av kundernas behov en vital del vid utveckling av business-to-businessprodukter.¹⁷ Fordonsförsäkringsbolags vilja att förstå och analysera de operationella fordonsleasingbolagens behov som grund till deras egen produktutveckling och marknadsföring är uppenbar och de bör alltså ha ett intresse av resultat och slutsatser av detta examensarbete.

AIG Europe är ett försäkringsbolag som säljer fordonsförsäkring. De har verksamhet i hela Europa och har flera operationella fordonsleasingbolag som befintliga kunder. AIG Europe erbjöd sig att genom deras befintliga relationer inom operationella fordonsleasingbolag få nyckelpersonerna och beslutsfattarna att ta sig tid till att bli intervjuade om deras behov av fordonsförsäkring. Detta har lett till ett samarbete för att få access till bästa möjlig empiri. AIG Europe agerar i detta examensarbete som dörröppnare och garant till att de intervjuade personerna ser vikten av intervjuerna och förmår sig till en hög grad av öppenhet, detaljrikedom och sanningsenlighet. AIG Europe är ett dotterbolag till American International Group Inc. som är världens 23:e största bolag i omsättning räknat.¹⁸

Valda fallföretag har diskuterats och tagits fram i samråd med examensarbetets handledare Nicolas Faquet, *Regional Auto Manager* på AIG Europe. Det ansågs som vitalt att nyckelpersoner och beslutsfattare var de personer som blev intervjuade. Denna aspekt hade en påverkan vilket gjorde att det slutgiltiga urvalet av fallföretag begränsades till befintliga kunder till AIG Europe. Flera timmars access till större operationella leasingbolags ledning utan AIG Europes goda kontakter sågs inte som trolig.

Det är en kvalitativ ansats med fallstudier som valdes. En svaghet med en kvalitativ ansats är att antalet studerade objekt blir på grund av resurser och

¹⁷ Kärkkäinen, 2002, sid 1

¹⁸ CNNMoney/Fortune, <http://money.cnn.com>, 17 juli, 2007

tid begränsade. Detta examensarbets begränsningar gör att tre operationella fordonsleasingbolag studeras. Dessa tre företag ska samtliga ses som enskilda fall. De tre bolagen är samtliga ledande på de marknader de verkar inom och en gemensam nämnare mellan de studerade fallen är att samtliga är AIG Europes kunder inom fordonsförsäkring i Europa.

En komparativ studie av dessa fallföretag har valts (se 2.2.1). Studien ska leda till troliga samband som ska kunna göras allmängiltiga för både Europa och övriga mogna operationella leasingmarknader.

Fallföretagen kommer närmare att presenteras i kapitel 4, Empiri.

2.5 Tillvägagångssätt

Detta examensarbete har genomförts i flera steg. De flesta har gjorts i tidsordning men till en viss del har överlappning skett.

1. Planering
2. Förståelsestudie
3. Intervjuförberedelse
4. Genomförande av intervjuer
5. Bearbetning av insamlad data
6. Analys
7. Presentation

2.5.1 Planering

I planeringsstadiet genomfördes diskussioner med flera personer på AIG Europe samt med examensarbetets handledare Ingela Elofsson på *Institutionen för produktionsekonomi* på Lunds Tekniska Högskola. Problemet diskuterades, formulerades och strukturerades. En plan för genomförandet gjordes också.

2.5.2 Förståelsestudie

Förståelsestudien genomfördes för att ge författaren nödvändig förståelse av operationell fordonsleasing och av fordonsförsäkring som erbjudande. Den bestod av läsning av relevant litteratur och annan sekundär data samt av utbildning och intervjuer med flera personer på AIG Europe.

2.5.3 Intervjuförberedelse

I slutet på förståelsestudien kunde intervjumaterial börja skapas. Detta arbete ledde till en intervjumall som ansågs täcka de frågor som med svar skulle uppfylla syftet med examensarbetet. För att förmå respondenterna att lämna utvecklade svar valdes generella frågor ut. Dessa användes som primära frågor. Sekundära frågor av mer specifik karaktär förbereddes också. Dessa skulle användas under intervjuerna då empiri saknades inom vissa ämnesområden.

2.5.4 Genomförande av intervjuer

Samtliga intervjuer med personer på fallföretagen genomfördes ensamma. Det var enbart intervjuare och respondent i de rum när de genomfördes. Samtliga intervjuer skedde på intervjupersonernas arbetsplatser. Detta var i Dublin, Irland för Företag A. I Paris, Frankrike för Företag B. I Malmö, Sverige för Företag C.

2.5.5 Bearbetning av insamlad data

Denna bearbetning innebar renskrivning av nedskrivna och inspelad information från intervjuer. Dessa data gallrades och buntades ihop i teman. Till detta genomfördes en konsolidering av övrig empiri samlad om de specifika fallen och inkorporerades i den temauppdelade empirin från intervjuerna. En sammanställning av den mest vitala empirin för uppsatsens syfte finns i kapitel 4.

2.5.6 Analys

Vid analysens genomförande skedde ingen överlappning av andra steg utan analysen av empirin genomfördes efter att de fem föregående stegen var avklarade.

2.5.7 Presentation

En presentation genomfördes som en sista del i examensarbetet. En examensarbetspresentation utformades på svenska och en utformades på engelska för AIG Europe.

2.6 Kritisk granskning

Om validiteten och reliabiliteten är låg leder det till en stor risk till mätfel i en undersökning. Ofullkomligheter kan enligt Lekvall och Wahlbin (2001) ha låg giltighet (validitet) och/eller låg tillförlitlighet (reliabilitet).¹⁹

2.6.1 Validitet²⁰

Validitet har att göra med om mätmetoden som används verkligen mäter den egenskap man avser att mäta. Det är omöjligt att med säkerhet bestämma om en mätmetod är valid eller inte. Ett sätt att arbeta med validitetsproblemet är att själv eller tillsammans med insiktsfulla personer kontrollera om frågeformuläret verkar ”vettigt”. Om resultat som stödjer teorin efter analysen kan man säga att mätmetoden hade en god begreppsvaliditet. Hade resultatet inte stött teorin kan det dock ha varit teorin som var felaktig. Vid intervjuer finns problemet med ”så man frågar får man svar”. Med det menas att respondenten förmodligen svarar olika beroende på hur en fråga formuleras. Ett sätt att minska detta är att formulera frågan ganska godtyckligt och därefter tolka svaret genom att innehållsanalysera den formulering man valt.

2.6.1.1 Undersökningens hantering av validitet

En vital del vid intervjutillfällena var att inleddes med att säkerställa att respondenten till fullo förstod syftet med intervjun och vad det var för sorts information som var mest intressant. I och med att det var en semistrukturerad intervjuform där respondentens egna resonemang till stor del formar empirin ansågs det viktigt att respondenten förstod syftet och på så sätt aktivt hjälpte till att öka validiteten. Författaren/intervjuarens roll samt Lunds Universitets och AIG Europes involvering examensarbetet

¹⁹ Lekvall, Wahlbin, (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*

²⁰ Lekvall, Wahlbin, (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*

klargjordes också. Under intervjuerna användes också relativt korta öppna frågor kring ämnen och specifika direkta frågor undveks förutom vid klargöranden. Frågornas formulering och dess svar kunde sedan analyseras tillsammans.

2.6.2 Reliabilitet²¹

Reliabilitet handlar om säkerheten i att mätmetoden motstår inflytande av olika tillfälligheter i intervjusituationen. Om man skulle mäta samma sak på samma respondenter flera gånger och få kraftigt varierande resultat är reliabiliteten låg. Reliabiliteten kan påverkas flera olika faktorer.

- Skillnader hos individen så som hälsa, trötthet, motivation och stress
- Situationsbundna faktorer så som interaktionen med intervjuaren och distraktioner i intervjumiljön
- Variationer i sättet att fråga mellan olika intervjuare
- Oklarheter eller svårigheter i mätinstrumenten som vissa respondenter klarar och andra inte eller som lämnar utrymme för skilda tolkningar
- ”Layout” –faktorer som otillräckligt utrymme för svar för respondenten
- Övriga slumpfaktorer

En standardisering av mätförfarandet och otvetydiga frågor ökar reliabiliteten. En egenskap som ligger nära reliabiliteten är mätskalans upplösningsförmåga vilket är hur små skillnader den kan urskilja.

2.6.2.1 Undersökningens hantering av reliabilitet

Det finns flera faktorer som uppenbart påverkade reliabiliteten på examensarbetet. Vid en semistrukturerad intervju kommer svaren alltid att variera till viss del om samma intervju genomfördes på nytt. Genom att

²¹ Lekvall, Wahlbin, (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*

respondenten får resonera fritt bör dock resultatet efter en analys av svaren bli de samma. Att hälsan hos respondenterna kan ha påverkat resultatet av intervjuerna är uppenbar. Inga sådana tecken observerades under intervjuerna. Situationsbundna faktorer har klart en påverkan på resultatet. Den rådande relationen med försäkringsbolaget AIG Europe hade säkert en påverkan. Företag A befanns sig till exempel under den vecka då intervjun genomfördes i de årliga förhandlingarna med AIG Europe om förlängning av befintliga avtal. Positivt var att Företag A insåg vikten av att visa god vilja mot och avsatte mer än nödvändig tid för intervjuer samtidigt som vi kan anta att respondenterna bör ha befunnit sig i en period med hög stress. Problematiken med att respondenten kan tolka en fråga fel är en faktor som beaktas. I och med att förståelsestudien genomfördes bör dessa möjliga fall kunna identifieras vid en analys av svaren. En standardisering av mätförfarandet för att öka reliabiliteten var inte möjlig, speciellt inte med en semistrukturerad intervjuform. Dock användes samma strukturdokument med mindre justeringar vid intervjuerna. Intervjuformen öppnade för möjligheten att kunna urskilja små skillnader och nyanser i svaren.

2.6.3 Mätfel

Mätfel kan orsakas av antingen *respondenten*, *mätinstrumentet* eller *intervjuaren*.²²

Från *respondenten* kan man få olika svar till det man frågar om till exempel respondenten är mycket osäker till det man frågar om eller om respondenten tvingas svara på något som han eller hon inte har en åsikt om. Respondenten kan också i vissa fall gissa eller avsiktligt svara fel, justera upp eller ner vissa svar beroende på vad man tror kan vara socialt önskvärt eller acceptabelt.

²² Dahmström, K (2000), *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*

Med *mätinstrumentet* menas här frågornas formulering, det vill säga oklart språk som respondenten inte förstår, känsliga frågor, ledande frågor etc. Frågornas ordningsföljd har i regel också en påverkan på svaren.

Intervjuaren kan vid personliga intervjuer genom sitt uppträdande eller bara genom sin ålder eller kön påverka respondenten. Intervjuarens tolkning av vad respondenten säger kan uppenbarligen också ge upphov till fel. En annan typ av intervjuareffekt är om intervjuaren själv gör urvalet av intervjupersoner.

2.6.3.1 Undersökningens hantering av mätfel

Respondenterna på de tre fallföretagen är de ytterst ansvariga för organisationernas behov utav fordonsförsäkring vilket bör minimera risken att deras svar påverkas av osäkerhet eller okunskap. Det finns dock en risk att respondenterna avsiktligt justerade sina svar i och med att de vet att examensarbetet presenteras för AIG Europe som vid intervjutillfällena var en leverantör till respondenterna. Denna aspekt har tagits i beaktande vid analys av intervjuerna.

Det som diskuterades och de frågor som kom fram kan anses känsliga, både ur legal synvinkel men i synnerhet ur en konkurrenssynvinkel. Ett sätt att minimera detta är genom att fallföretagen fick vara anonyma. Det var ett önskemål från alla tre fallföretagen då de informerades om att examensarbeten i Sverige är offentliga handlingar. I största möjliga mån ställdes samtliga frågor och öppningar av nya ämnen utan att vara ledande.

Intervjuarens påverkan på respondenten är uppenbar. En risk är att respondenten kanske inte bemödar sig att fördjupa sig på komplicerade områden på grund av deras osäkerhet om intervjuarens möjligheter till förståelse eller risken för feltolkningar. Denna risk finns och ökar om möjligt av faktumet att intervjuaren i dessa fall var många år yngre än respondenterna.

3 Teori

3.1 Inledning

Det finns enligt Bruzelius och Skärvad (2000) två sätt att se på vad som påverkar en organisation. Det är det externa systemet vilket är miljön som organisationen verkar inom och interagerar med samt det interna systemet i organisationen. För att skapa en så fullständig bild som möjligt bör båda perspektiven användas.²³ Denna aspekt med båda perspektiven används i examensarbetet och har gett struktur till examensarbetet.

Syftet med examensarbetet är att identifiera och analysera behov och därför är det behovsanalysmodeller som valts att användas. De modeller som valts är *Affärskedjemodellen*²⁴ av Kärkkäinen (2002) och *Organisationens påverkan på köpbehov*²⁵ av Grønhaug och Venkatesh (1990). Dessa två modeller är inte organisationsteorimodeller eller verktyg för att beskriva och förstå en organisation i sig utan de är båda modeller som är skapade med syftet att förstå och analysera en organisations behov, men som har två olika perspektiv och utgångspunkter. De valdes på grund av att de två kompletterar varandra. *Affärskedjemodellen* är en modell som ser till företagets miljö och omgivning som formar och skapar behov hos en organisation, vilket är ett externt organisatoriskt perspektiv. *Organisationens påverkan på köpbehov* har ett organisatoriskt internt perspektiv där organisationen i sig formar och skapar behov. Bruzelius och Skärvads tes att båda synvinklarna behövs för att förstå en organisation används alltså här inom förståelsen av organisationers behov.

²³ Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2000), Integrerad Organisationslära, 60

²⁴ Kärkkäinen, H (2002) *A tool for systematic assessment of customer need in industrial markets*, 4-5

²⁵ Grønhaug, K. & Venkatesh, A. "Needs and Need Recognition in Organisational Buying" *European journal of Marketing*, (1990) Vol 25, Nr 2, 17-32, juli, sid 1

3.2 Externt perspektiv

För att identifiera och analysera behoven utifrån miljön och omgivningens påverkan på företag kommer Kärkkäinens (2002) affärskedjemodell att användas²⁶. Modellen är en förlängning av den klassiska intressentteorin, bland annat beskriven av Ljung, Nilsson, Olsson, *Företag och marknad*, 2007, 3:e upplagan, där intressenter i företagets omgivning är med och påverkar företagets agerande. Affärskedjemodellen har intressentteorin som utgångspunkt och ser till hela kedjan, från ax till limpa, det vill säga från *leverantörer* ner till *slutanvändaren* för att identifiera och förstå behovs riktiga ursprung.

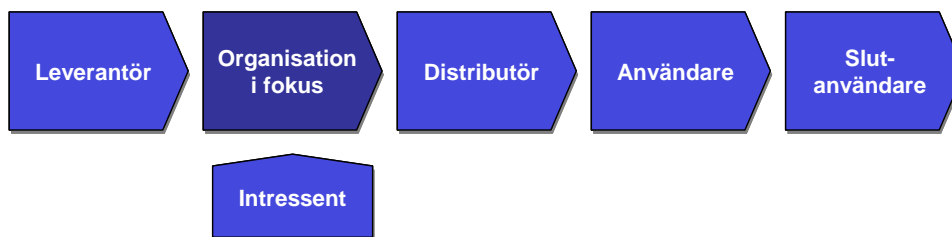


Bild 1. Beskrivning av Affärskedjan, Kärkkäinen (2002).

Många produkter och tjänster som produceras säljs inte direkt till en *slutanvändare* utan kan produceras för användning i andra produkter och tjänster som sedan säljs vidare, något som här kallas för en affärskedja. Detta beskrivs i detta fall genom att *organisationen i fokus* är producenten av en produkt. *Användaren* är dess kund men sedan kan *användaren* använda produkten eller tjänsten för att säljas till en *slutanvändare*, vilket ofta är en konsument. *Användare* är här ett företag som köper en produkt

²⁶ Kärkkäinen, H (2002) *A tool for systematic assessment of customer need in industrial markets*, 4-5

eller tjänst från ett annat företag, här kallas detta företag för *organisationen i fokus*. Med det menas att en produkt eller tjänst som *organisationen i fokus* säljer är en industriell produkt som säljs från ett företag till ett annat företag. Om det mottagande företaget, *användaren*, sedan säljer produkter eller tjänsten vidare till en konsument är detta en *slutanvändare* av produkten eller tjänsten som *organisationen i fokus* säljer. *Organisationen i fokus* agerar då på en industriell marknad. Med industriell marknad menas alltså organisationer som köper produkter och tjänster för användning i andra produkter och tjänster som säljs, uthyrs eller levereras till andra.²⁷ Vid försäljning av industriella produkter finns det många olika enheter och personer som påverkar kraven på produkten. För att lyckas med utveckling och försäljning av industriella produkter bör behoven av de personer och organisationer som nyttjar produkten definieras och balanseras. Olika enheter eller organisationer berörs av olika produktattribut och bildar en kedja som leder fram till *slutanvändaren* för den industriella produkten. Det är ofta många led av underleverantörer per produkt eller tjänst som leder till *slutanvändaren*.²⁸ Industriell efterfrågan är alltså egentligen härledd efterfrågan från konsumentmarknaden.²⁹ Enheter i kedjan påverkas också i sin tur av olika intressenter. Enligt intressentteorin måste ett företag identifiera, balansera och uppfylla behoven hos intressenterna för att överleva på lång sikt. De klassiska intressenterna är ägare, ledning, kunder, leverantörer, konkurrenter, långgivare, myndigheter och opinionsbildande grupper.³⁰ Dessa intressenter kan alltså även ha en påverkan eller påverkas av olika produktattribut. Den beskrivna kedjan med härledda behov och

²⁷ Armstrong, G. & Kotler, P. (2005), *Marketing: an introduction*, 166

²⁸ Armstrong, G. & Kotler, P. (2005), *Marketing: an introduction*, 166

²⁹ Armstrong, G. & Kotler, P. (2005), *Marketing: an introduction*, 167

³⁰ Kärkkäinen, H (2002) *A tool for systematic assessment of customer need in industrial markets*, 4-5

³¹ Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2000), *Integrerad Organisationslära*, 72-74

efterfrågan kommer nedan att benämnas affärskedjan. En förståelse av kedjan av kunder och deras kunder osv. samt intressenter för varje steg i affärskedjan ska beaktas vid behovsvärdering enligt denna modell.

”Genom att förstå ursprunget av ett behov skapas en djupare förståelse för dess utformning och det blir enklare att prioritera vid val av lösning som ska tillgodose behov.”³²

Nedan följer en mer utförlig beskrivning av affärskedjans enheter.

3.2.1 Leverantör

En *leverantör* levererar råvaror, komponenter eller tjänster som är en del av det som *organisationen i fokus* producerar och säljer. *Leverantörer* står ofta för en signifikant del av kostnaderna för *organisationen i fokus* och kvalitén i *organisationen i fokus* påverkas i mycket hög grad av kvalitén i *leverantörens* produkt. Därav har *leverantören* en stark påverkan på *organisationen i fokus*, inklusive dess behov. Ett exempel är plastkorttillverkaren av AmericanExpress företagskreditkort.

3.2.2 Organisation i fokus

Organisationen i fokus är här företaget som analyseras i *affärskedjan*. Det är här ett business-to-business företag som säljer vidare produkten till ett företag som inte är *slutanvändaren* av produkten eller tjänsten. Illustrerande exempel är här kreditkortsföretaget AmericanExpress och dess företagskreditkort produkt.

³² Kärkkäinen, H (2002) *A tool for systematic assessment of customer need in industrial markets*, 4-5

3.2.3 Distributör

Distributören ser till att *organisationen i fokus* output, det vill säga produkten eller tjänsten når *användaren*. Detta sker via befintlig infrastruktur. Exempel är Posten som skickar ut kreditkortet.

3.2.4 Användare

Mottagare av *organisationen i fokus* output, det vill säga dess produkt eller tjänst. Denna *användare* kan paketera om eller montera och sälja vidare *organisationen i fokus* output eller enbart skicka den vidare till *slutanvändaren*. Exempel är företaget som tillhandahåller AmericanExpress företagskreditkort till sina anställda.

3.2.5 Slutanvändare

Det kan finnas *slutanvändare* som är faktisk nyttjare produkten eller tjänsten som *organisationen i fokus* producerar. *Användaren* vilket är enheten som mottar leveransen från *organisationen i fokus* behöver alltså inte vara samma som *slutanvändaren*. Exempel är en anställd person på ett företag som förses med ett företagskreditkort.

3.2.6 Intressenter

Med intressenter menas aktörer som kan påverka någon av enheterna i affärskedjan från *leverantör* till *slutanvändare*. Exempel på intressent till *organisationen i fokus* är ett lands lagar kring kreditgivning för utfärdande av kreditkort.

3.3 Internt perspektiv

Denna modell kan dels användas till att strukturera och samla in marknadsinformation och dels vara ett verktyg i en analys av behov. Det senare är användningen i detta examensarbete.

Grønhaug och Venkateshs (1990) modell beskriver det interna samspelet inom en organisation³³. Ursprungsmodellen innehåller även delar som representerar miljöpåverkan men dessa aspekter kommer ej att beaktas med denna modell då det området behandlas med Kärkkäinen (2002) affärskedjemodell. Organisationens påverkan på köpbehoven är uppdelad i två delar. Dessa är *Organisationens påverkan* och *Individen i organisationens påverkan*.

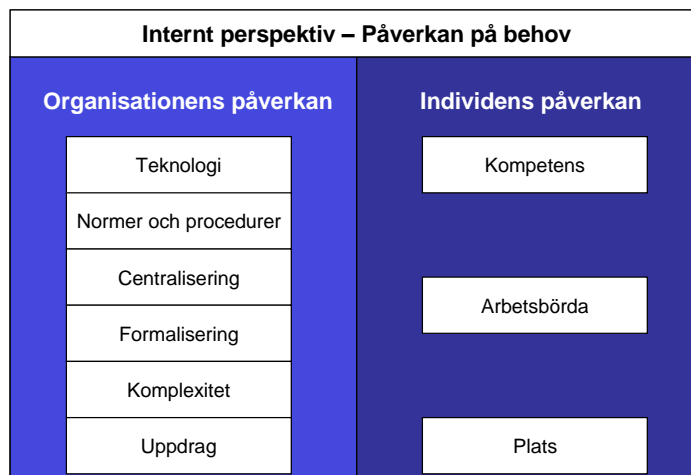


Bild 2. Grønhaug och Venkateshs (1990) modell av organisationens påverkan på köpbehoven.

³³ Grønhaug, K. & Venkatesh, A. "Needs and Need Recognition in Organisational Buying" *European journal of Marketing*, (1990) Vol 25, Nr 2, 17-32, juli, sid 1

3.3.1 Organisationen

Organisationens påverkan är uppdelad i sex delar. Dessa är *Teknologi, Normer och procedurer, Centralisering, Formalisering, Komplexitet* och *Uppdrag*.

3.3.1.1 Teknologi

Med *teknologi* menas om en organisations möjliga varianter av tillverkning är få produkter och dess inköp även består utav få produkter anses det vara en oflexibel teknologi. Detta kommer då att styra köpbehoven mot deras få inputs, så som råvaror. Oflexibla teknologier strukturerar och styr organisationers köpbehov mot specifika produkter än flexibla teknologier. Vid mer komplex teknologi tillkommer att förståelsen minskar för behoven. Osäkerheten kring behoven ökar.

3.3.1.2 Normer och procedurer

Normer och procedurer avser när organisationer har specifika förfaringsätt vid anskaffning av olika produkter och tjänster. Dessa tenderar då att leda till fasta strukturer kring köpbehoven. Köpbehoven aktiveras vid specifika stimuli.

3.3.1.3 Centralisering

En hög grad av *centralisering* leder till högre effektivitet i organisationen genom bättre möjligheter för beslutsfattare att planera, koordinera och ha kontroll vid en stabil omgivning. Centraliseringen leder också till mer struktur i de befintliga köpbehoven. En hög grad av centralisering minskar rimligtvis möjligheterna att identifiera nya problem och möjligheter som då skapar medvetenhet om nya köpbehov.

3.3.1.4 Formalisering

Formalisering representerar graden av användningen av normer och procedurer i organisationens aktiviteter och relationer. Graden av formalisering ökar kopplingen av köpbehoven till återköp men minskar möjligheten för organisationen att bli medveten om nya möjliga köpbehov.

3.3.1.5 Komplexitet

Med *komplexitet* i organisationen menas närvaron av olika sorters specifika kunskaper eller tjänster i organisationen. En hög grad av komplexitet i organisationen leder till större medvetenhet om nya köpbehov men det är svårare att förverkliga och avsluta framtida köpbeslut.

3.3.1.6 Uppdrag

Ett nytt *uppdrag* i en organisation leder till högre osäkerhet kring köpbehoven. Nya köpbehov som är direkt relaterade till organisationens produktion får troligtvis högre prioritet inom organisationen. Detta beror delvis på att även kompetensen är koncentrerad till kärnverksamheten.

3.3.2 Individen

Individens påverkan på köpbehov är uppdelad i tre delar, *kompetens*, *arbetsbörda* och *plats*.

3.3.2.1 Kompetens

Kompetens avser individers kunskaper och erfarenheter samt deras praktiska användning av dessa. Individer tenderar att uppfatta problem och köpbehov som är nära relaterade till deras specifika kompetens. Hög kompetens leder till ökad uppfattning av nya köpbehov samt minskar osäkerheten kring dessa.

3.3.2.2 Arbetsbörda

När *arbetsbördan* är hög leder det till att ostrukturerade problem ofta får lägre prioritet eller läggs ned. Nya ”ostrukturerade” köpbehov kan lätt få lägre prioritet då individer upplever hög arbetsbörda. Om köpbehoven har en hög prioritet kan en hög arbetsbörda leda till snabbare behandling av köpbehoven.

3.3.2.3 Plats

Plats avser hur nära en individ är till ett problem. Organisationens köpbehov varierar mellan individer beroende på hur nära en individ är till ett visst

problem. Återköp tenderar att bli mer uppmärksammat av individer som arbetar nära ett problem.

3.4 Teorireflektion

Bilden nedan (bild 3) är en illustration av hur författaren av detta examensarbete ser på organisationers behov. Den externa påverkan på behoven är kunder, leverantörer och andra intressenter som interagerar med en organisation. Denna interaktion leder till att behov skapas som en följd av den externa omgivningen (se ljusblå pil pekande åt höger). Det finns också en intern påverkan på behoven där mekanismer, relationer etc. inom en organisation skapar behov. Dessa illustreras i bilden nedan (se ljusblå pil pekande åt vänster).

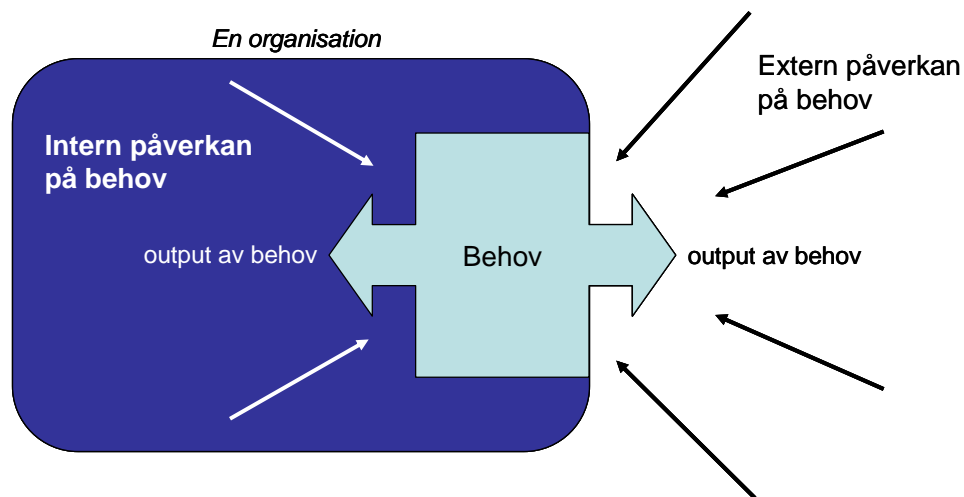


Bild 3. Beskrivning av organisationens och miljöns påverkan på en organisations behov.(bild och synsätt skapat av författaren).

Det är operationella leasingbolag som är i fokus i detta examensarbete och dessa bolag har en gemensam nämnare som motiverar användandet av ett externt perspektiv på behov. Den gemensamma nämnaren är typen av affärsverksamhet som de agerar inom. Det är outsourcing av fordon, det vill säga ägande, administrativ och praktisk service. Det innebär att kunden har enbart en kontakt med leasingbolaget medan leasingbolaget har kontakt med många olika typer av leverantörer och intressenter i form av myndigheter

och olika typer av serviceföretag. De kan därmed ses som en hub eller konsolidering av kontakter. De externa kontakterna och deras påverkan på leasingbolag anses här väsentlig och motiverar användande av en extern analysmodell.

En annan gemensam nämnare mellan operationella leasingbolag som motiverar användandet av ett internt perspektiv på behov är att de är stora och ofta multinationella organisationer. Stora organisationer får en hög intern komplexitet, där uppfattning av behov kan variera mellan olika personer både inom och mellan olika hierarkier inom organisationen. Detta leder till en nödvändighet att beakta det interna samspelet och hur det kan påverka organisationens uppfattning av behov.

4 Empiri

Informationen i kapitel 4. Empiri kommer primärt från intervjuer med personer på de tre fallföretagen samt till viss del från examensarbetets handledare och övrig insatt personal på AIG Europe.³⁴

4.1 Beskrivning av fallföretagen

4.1.1 Företag A – Globalt operationellt fordonsleasingbolag

Företag A är ett operationellt fordonsleasingbolag med verksamhet i 39 länder. Det har sitt huvudkontor och säte i Belgien och har 3500 anställda. De hanterar idag ca 687,000 fordon i världen varav ca 300,000 av dem är i Europa.³⁵

De har ett internt försäkringsbolag vilket kallas för Captive. Ett Captive är ett bolag inom en organisation som är registrerat som ett försäkringsbolag men som ingår i en organisation som inte har försäkringsverksamhet som primär verksamhet. Företag As Captive hanterar försäkringsinköp och vissa av företagets försäkringsrisker i Europa. Företag A:s Captive är registrerat på Irland. Anledningen till att Captivet är registrerat på Irland är i huvudsak på grund av att där är det låga skatter för ett sådant bolag.³⁶

Det grundläggande målet med verksamheten för Captivet på företag A är att inkludera alla finansiella försäkringsrisker som de kan där det är mer lönsamt än alternativen att inte göra det.

³⁴ *Operations Division Manager*, Företag C, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

³⁵ *Directeur Général & Actuarie*, Dublin, Irland, 15 juni 2007

³⁶ Nicolas Faquet, *Regional Auto Manager*, AIG Europe, Stockholm, Sverige, mars-juni 2007

Som internt försäkringsbolag går de idag inte med vinst i alla länder men de är lönsamma på en Europeisk basis. Denna vinst är inte i förhållande i hur mycket billigare deras försäkring är än externa försäkringsbolags erbjudanden utan vad för premie de tar ut av sina kunder och vilka kostnader de själva har.³⁷

Det finns enligt *Directeur Général* sex aspekter av det värde som företag A:s försäkring ger till sina kunder.

1. Företag A är en one-stop-shop för hantering av kundens fordonspark. Kunden ska bara behöva vara i kontakt med en leverantör för allt som gäller fordonen och det gäller även försäkringen. Deras kund slipper förhandla med flera olika leverantörer av olika tjänster.
2. Reparation av skador. De kan ge mer värde i reparation av fordonen än vad ett vanligt försäkringsbolag kan göra. De levererar bättre service, är snabbare och billigare. De har mycket nära relationer med verkstäderna och de vill att kunden ska få tillbaka sitt fordon så fort som möjligt. ”Att hålla fordonen på vägen är operationella fordonsleasingbolags kärnverksamhet”, säger *Directeur Général* på företag A.
3. De kan välja att till varje kund erbjuda en skräddarsydd försäkringslösning utifrån kundens behov och önskemål.
4. De kan göra kommersiella val i deras förhandling med kunden. De kan transferera priser mellan olika tjänster och alltså gå antingen lågt eller högt i försäkringspris till kunden utifrån förutsättningarna.
5. De hanterar risken av väldigt många fordon och kan genom den riskspridningen ge en bra prissättning till kunden för deras fordonsförsäkring.
6. De är duktiga i att kunna ge bra/korrekt prissättning av försäkringen av väldigt stora kunders fordon. De har en stor databas av skadebild och marknadsdata från olika vagnparker i olika länder vilket är en

³⁷ *Aktuarie*, Dublin, Irland, 15 juni 2007

tillgång som näst intill ingen annan har, enligt *Directeur Général* på Företag A.

Företag A försöker att följa marknadens priser på fordonsförsäkring i respektive land. De måste visa att de är konkurrenskraftiga jämfört med marknadspriser på grund av deras affärsidé att skapa mervärde genom att vara endast en kontaktyta för kunden.³⁸

Premiesättning av fordonsförsäkring till deras kunder i respektive land görs av Captivet. För storkunder som kräver specifik premiesättning med rabatter sker även den prissättningen i Captivet i Dublin.

4.1.2 Företag B – Franskt operationellt fordonsleasingbolag med Europafokus

Företag B är ett av världens större operationella fordonsleasingbolag och är näst störst i Europa. De har verksamhet i 19 länder varav tre länder är utanför Europa, dessa är Brasilien, Marocko och Ryssland. Det är ett franskt bolag med 3,700 anställda och har sitt huvudkontor i Paris. Företagets fokus är på operationell leasing av företags fordonsflottor. De hanterar idag 607,000 fordon varav 600,000 är i Europa.³⁹

År 2005 tog företag B ett principiellt ledningsbeslut.

- De fastställde att försäkring är en kärnprodukt
- De skulle skaffa sig en global syn på försäkringen
- De skulle kunna erbjuda försäkring på varje marknad
- De skulle utarbeta försäkringslösningar till sina kunder som var anpassade till varje marknads behov
- De skulle tjäna pengar på försäkring

³⁸ *Directeur Général*, Dublin, Irland, 15 juni 2007

³⁹ *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007

Företag B ska vara den enda kontaktytan mot kunderna gällande deras fordon. Det ska för kunderna vara en ”*singel-door-service*” hos företag B. Detta har lett till att företag B väljer att hantera en stor del av fordonsförsäkringen själva.⁴⁰

Det finns enligt *Directeur Assurances*, tre huvudpunkter i det värde som företag B:s fordonsförsäkring ger till deras kunder:

- Kunden behöver inte förhandla med försäkringsbolaget, det sköter företag B.
- De kan sänka kundens försäkringskostnader genom företag B:s nätverk av verkstäder och deras höga effektivitet.
- Smidigare operativ verksamhet. De hanterar administrationskedjan vilket gör att de till exempel kan se till att försäkringsbrev är utfärdat innan ett fordon ska köras på vägarna, något som är lagstadgat i många europeiska länder.

4.1.3 Företag C – Svenskt dotterbolag till internationellt operationellt fordonsleasingbolag

Företag C är ett operationellt fordonsleasingbolag med verksamhet i Sverige. Det har ca 400 miljoner SEK i omsättning och antalet anställda är 52. Antalet fordon i Sverige som deras kunder leasar genom företaget är ca 11,000. 2005 till 2007 har de haft en årlig tillväxt på ca 20 %. De har ett delat huvudkontor som finns i Stockholm och i Malmö.⁴¹

Företag C:s svenska verksamhet är utlandsägt av ett ledande internationellt fordonsleasingbolag. Det svenska dotterbolaget agerar till stor grad som en egen enhet oberoende moderbolagets verksamhet.⁴² Företag C är mycket

⁴⁰ *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007

⁴¹ *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

⁴² Nicolas Faquet, *Regional Auto Manager*, AIG Europe, Stockholm, Sverige, mars-juni 2007

lönsamt och har idag en betydande andel av den svenska fordonsleasingmarknaden enligt företagets *Operations Division Manager*.

Försäkrings-delen ska gå mot att på längre sikt ta mer av ett helhetsansvar på försäkringen och bli mer av ett profit center. De arbetar mot att få bättre kontroll på kostnader och intäkter av försäkring samt förbättrad service.

Företag C önskar och planerar att ta över större delar av fordonsförsäkringen som de idag köper in. De kommer att själva ta över mer och mer utav de servicedelar som en fordonsförsäkring består av. De vill att försäkringen integreras mer i deras organisation. Hur mycket av försäkringservice som de själva vill hantera är i grunden en volymfråga. Desto större volym de får desto mer kan de motivera att hantera internt.

Företag C önskar att de kunde mäta faktiska kostnader per kund, inklusive de skadekostnader som kunden orsakar. De skulle då kunna se vilka kunder som är lönsamma och kunna arbeta med förbättring av marginaler på kundnivå. De saknar idag system för att kunna göra flera saker de önskar de kunde göra. Till exempel kan deras offersystem inte erbjuda differentierade lösningar inom försäkring till deras kunder. Kunden kan helt enkelt enbart välja ja eller nej på företag C:s försäkringserbjudande.

Fullserviceleasing är som en hyrbil. Kunden betalar per månad för sina fordon. De säljer en optimering av processen från köpbeslutet från en kund som lägger en order. Företag C tar då helhetsansvar tills fordonet är hos kund. När kontraktstiden är slut är det bara för kunden att lämna fordonet på anvisad plats. Under tiden får kunden tillgång till önskad service till en rimlig hyra.⁴³

⁴³ *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

4.2 Externt perspektiv

Det externa perspektivets empiri visar vad som leasingbolagen A, B och C köper in i form av försäkring via *leverantörer* samt vad de levererar externt i affärskedjan hela vägen fram till *slutanvändaren*.

Företag A, extern affärskedja av fordonsförsäkring

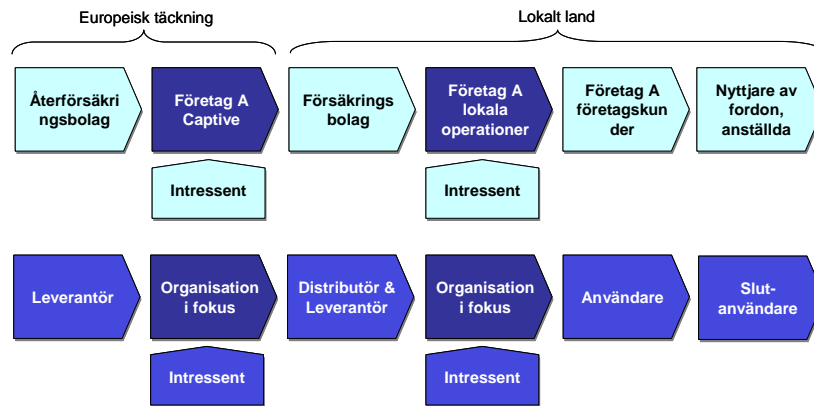


Bild 4. Beskrivning av leasingbolag A:s externa affärskedja för fordonsförsäkring utifrån Kärkkäinens (2002) modell.⁴⁴

⁴⁴ Directeur Général & Aktuarie, Dublin, Irland, 15 juni 2007 & Nicolas Faquet, Regional Auto Manager, AIG Europe, Stockholm, Sverige, mars-juni 2007

Företag B, extern affärskedja av fordonsförsäkring

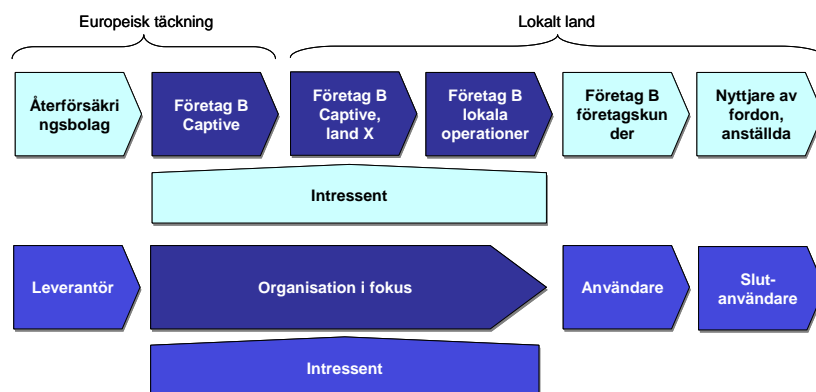


Bild 5. Beskrivning av leasingbolag B:s externa affärskedja för fordonsförsäkring utifrån Kärkkäinens (2002) modell.⁴⁵

⁴⁵ Directeur Assurances, Paris, Frankrike, 29 juni 2007 & Nicolas Faquet, Regional Auto Manager, AIG Europe, Stockholm, Sverige, mars-juni 2007

Företag C, extern affärskedja av fordonsförsäkring

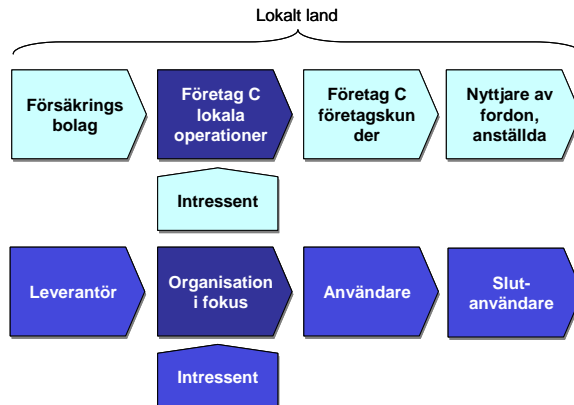


Bild 6. Beskrivning av leasingbolag C:s externa affärskedja för fordonsförsäkring utifrån Kärkkäinens (2002) modell.⁴⁶

4.2.1 Leverantör

Leasingbolagens leverantör av fordonsförsäkring är försäkringsbolag. De tre fallföretagen A, B och C köper samtliga in fordonsförsäkring från försäkringsbolag och företaget de har som leverantör under 2007/2008 är försäkringsbolaget AIG Europe. Företag C använder försäkringsbolag som levererar en komplett försäkringslösning, det vill säga både finansiell försäkring för skador samt utfärdande av försäkringsbrev och är legalt direkt ansvariga för att betala skadorna på försäkrade fordon. Företag A har idag i varje lokalt land samma struktur som företag C med skillnaden att de har ett internt försäkringsbolag, kallat Captive, vilket konsoliderar försäkringen på en europeisk basis inklusive konsolidering av summan av alla skador och sedan återförsäkras den konsoliderade skademassan hos ett

⁴⁶ Operations Division Manager, Malmö, Sverige, 4 juni 2007 & Nicolas Faquet, Regional Auto Manager, AIG Europe, Stockholm, Sverige, mars-juni 2007

återförsäkringsbolag. Företag B har Captives registrerade i alla länder de arbetar inom och står formellt för utfärdande av försäkringsbrev och för skadorna. Dessa försäkringar i varje land konsolideras i deras Captive som sedan är återförsäkrat via ett försäkringsbolag som levererar en försäkring. Självrisiker och limiter, det vill säga gränser mellan Captives och deras återförsäkrare, inom försäkringarna varierar mellan de tre fallföretagen. De kan inom samma landsöverskridande lösning variera mellan länder. Det är också vanligt att självrisiker och limiter varierar mellan olika år och försäkringsgivare.⁴⁷

Servicebolag som reparerar fordon som fått en försäkringsskada har en klar koppling till försäkringen men är inte en faktisk del av försäkringen. Själva servicen att laga fordon är en annan leverans utanför försäkringen och faller alltså utanför detta examensarbets begränsningar.

4.2.2 Organisation i fokus

Organisation i fokus är i detta examensarbete leasingbolagen A, B och C. Det är hos leasingbolagen som en konsolidering av behoven sker, uppfattade från dels det externa så som det interna systemet. Företag A:s verksamhet är både ett paneuropeiskt Captive som är registrerat och styrt på Irland samt deras lokala operationer i varje land som tillhandahåller ägande, administration och service av deras företagskunders fordon.⁴⁸ Företag B:s verksamhet är ett paneuropeiskt Captive som är registrerat på Irland men styrt från Frankrike samt att de i varje land har både ett Captive och lokala operationer där de har verksamhet och leasar ut fordon.⁴⁹ Företag C:s

⁴⁷ Nicolas Faquet, *Regional Auto Manager*, AIG Europe, Stockholm, Sverige, mars-juni 2007, Mikael Paulsson, *Casualty Profit Center Manager*, AIG Europe, Stockholm, mars-juni 2007, Carolina Klint, *Major Segment Manager*, AIG Europe, Stockholm, mars-juni 2007

⁴⁸ *Directeur Général & Actuarie*, Dublin, Irland, 15 juni 2007

⁴⁹ *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007

verksamhet är lokala operationer i varje land som tillhandahåller ägande, administration och service av deras företagskunders fordon. Företag C har långt gångna planer på att skapa en Captive-struktur i varje land.⁵⁰ Samtliga tre fallföretag tillhandahåller en fordonsförsäkring till sina kunder vilket innebär finansiell ersättning vid skada och lagstadgat utfärdande av försäkringsbrev. Till detta tillkommer också kringtjänsterna skadehantering och reparationer. Omfattning, självrisker och pris på fordonsförsäkringen varierar mellan de tre fallföretagens kunder. Försäkringsomfattning och självrisker brukar vara relativt standardiserade i varje land medan försäkringspremien per fordon ofta är föremål för förhandling med de större företagskunderna.

4.2.3 Distributör

Distributör av fordonsförsäkring är inte befintlig, förutom viss korrespondens som sker postledes. *Distributörens* påverkan på behov anses vara försumbar.

4.2.4 Användare

Användare av leasingbolags fordonsförsäkring är företag. Företagskunderna är primärt mellanstora till stora företag. Dessa företag kan nyttja från 20 fordon upp till flera tusentals fordon som ofta då används i flera olika länder. Leasingbolagen är multinationella och det är alltså även ofta deras kunder. Det är *användaren* som tar köpbeslutet av att skaffa leasing eller ej samt vilken typ av fordonsförsäkring de önskar via deras leasing. Företag som går över till operationell leasing av sina fordon önskar ofta att kunna ha samma försäkringslösning som de hade innan bytet via ett fordonsförsäkringsbolag. De vill också kunna se vad försäkringspriset är per fordon så att de kan jämföra priserna med andra alternativ. Större företag som vill leasa ut sina fordon önskar också kunna ha en enhetspremie per

⁵⁰ *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

fordon, det vill säga ett pris per fordon oberoende av nyanser i typ av fordon. Små till mellanstora företag brukar se försäkringen i en leasinglösning som en tjänst de antingen tackar ja eller nej till. Större företag vill istället förhandla om fordonsförsäkringen med leasingbolagen. Förhandlingen gäller både innehåll och pris.⁵¹

4.2.5 Slut användare

Slut användare är nyttjaren av de leasade fordonen som är försäkrade. Det är anställda personer på företaget (*användaren*) som dagligen kör och använder fordonen. Dessa är ofta fordon som används i själva arbetet under arbetstid med det inkluderar också tjänstebilar som anställda använder till och från sitt arbete samt kör för privat bruk. Det är dessa *slut användare* som använder fordonen som får försäkringsskador, dock är det *användaren* som betalar för försäkringen och fordonen. Tjänstebilar har också ofta en kostnad för *slut användaren* men det är en vidarefakturerings eller försäljning från arbetsgivaren, dvs. *användaren*.⁵²

4.2.6 Intressenter

Intressenter till leasingbolag A, B och C och deras fordonsförsäkring är många till antal. Den *intressent* som kan anses som viktigast och har uppenbar påverkan på *organisationen i fokus* och dess behov av försäkring är ett lands lag. I de flesta länderna i Europa är det lag på att fordon har tredjeparts ansvarsförsäkring (trafikförsäkring i Sverige). Det finns också

⁵¹ *Directeur Général & Actuarie*, Dublin, Irland, 15 juni 2007 & *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007 & *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

⁵² Nicolas Faquet, *Regional Auto Manager*, AIG Europe, Stockholm, Sverige, mars-juni 2007, Mikael Paulsson, *Casualty Profit Center Manager*, AIG Europe, Stockholm, mars-juni 2007, Carolina Klint, *Major Segment Manager*, AIG Europe, Stockholm, mars-juni 2007

krav via lag eller från myndigheter i de Europeiska länderna som fastställer vilka organisationer som får garantera denna tredjeparts ansvarsförsäkring. Det är registrerade försäkringsbolag som måste kunna säkerställa att de kan uppfylla sina åtaganden.

Dessa lagkrav måste tillgodoses och vissa krav måste mötas för att ett företag ska ha rätt att utfärda ett försäkringsbevis. Andra *intressenter* är konkurrenter till leasingbolagen och deras fordonsförsäkring. Konkurrenter är dels andra leasingbolag som också erbjuder fordonsförsäkring, och dels rena försäkringsbolag som kan anpassa erbjudanden som konkurrerar med den försäkringslösning som leasingbolagen vill erbjuda sina kunder. Flertal ytterligare *intressenter* finns men lagkrav och de två typerna av konkurrenter kan anses vara de mest framstående.⁵³

4.3 Internt perspektiv

4.3.1 Organisationen

4.3.1.1 Teknologi

Samtliga fallföretag A, B och C har internt utvecklade datasystem för att hantera fordonsleasingen av deras kunder. Systemen innehåller register av fordon, information om tjänster de köper med priser samt loggning av kundtjänständer. Genomgående är att fordonsförsäkringen inte är helt integrerat i deras system. En full beskrivning av vad fordonsförsäkringen innehåller ingår inte i deras system.

De tre leasingbolagen erbjuder sina kunder olika försäkringspriser beroende på kund. Företag A och B har där egna system för att kunna beräkna en

⁵³ Nicolas Faquet, *Regional Auto Manager*, AIG Europe, Stockholm, Sverige, mars-juni 2007, Mikael Paulsson, *Casualty Profit Center Manager*, AIG Europe, Stockholm, mars-juni 2007, Carolina Klint, *Major Segment Manager*, AIG Europe, Stockholm, mars-juni 2007

premie per kund beroende på deras skadehistorik. Denna möjlighet saknar företag C men de önskar att de kunde göra detta.⁵⁴

Leveransen av fordonsförsäkring från försäkringsbolaget AIG Europe är inte något tekniskt system utan enbart ett avtalsdokument med beskrivning av vilka fordon som omfattas och med vilka villkor.⁵⁵

4.3.1.2 Normer och procedurer

Fallföretagen har alla lång erfarenhet av att köpa och sälja vidare fordonsförsäkring. Kring detta har arbetssätt och procedurer skapats. Fordonsförsäkringen upphandlas på årsbasis för företag A medan företag B och C har provat att köpa fordonsförsäkring på 2 år innan avtalet omförhandlats. Paneuropeiska Captiven på företag A och B har som en primär uppgift att upphandla försäkring. Företag C har dedikerade personer inom deras analysdel som tillsammans med deras försäkringsdel arbetar med att upphandla försäkring. Det finns inarbetade procedurer och befintliga relationer mellan fallföretagens inköp av försäkring och försäkringsbolag.⁵⁶

4.3.1.3 Centralisering

Företag A:s struktur kring försäkring är att varje land har sina egna operationer och dotterbolag som sköter den löpande verksamheten. Dock i Europa görs upphandlingen av fordonsförsäkringen av Företag A:s Captive. Captivet är ansvarigt för fordonsförsäkringen i alla länder i Europa. Den

⁵⁴ *Directeur Général & Actuarie*, Dublin, Irland, 15 juni 2007 & *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007 & *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

⁵⁵ Mikael Paulsson, *Casualty Profit Center Manager*, AIG Europe, Stockholm, mars-juni 2007

⁵⁶ *Directeur Général & Actuarie*, Dublin, Irland, 15 juni 2007 & *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007 & *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

finansiella risken i skadorna transfereras i dessa fall till Företag A:s Captive. Externa försäkringsbolag används för att ta hand om service av skadorna men det är Företag A:s Captive som sedan betalar för skadorna. Detta kallas att försäkringsbolaget ”Frontar” Captivet. Sedan köps även återförsäkring av Captivet in vilket begränsar den finansiella risken på Captivet. Under 2007/2008 var det samma försäkringsbolag som var återförsäkrare samt försäkringsbolag i varje land.⁵⁷

Företag B har ett centraliserat Captive för Europa som hanterar upphandling av fordonsförsäkring och årlig konsolidering av skador medan deras Captives i varje land arbetar med deras lokala operationer och hanterar den löpande försäkringen.⁵⁸

Företag C har inte ett europeiskt centraliserat inköp så som Företag A och B utan verksamheten i Sverige upphandlar och hanterar sin fordonsförsäkring själva, och inte genom deras europeiska moderbolag. De är mindre centraliserade i detta avseende. Företag C har dock personal allokerade till att enbart arbeta med fordonsförsäkringen. Företagets operationer är uppdelade i fyra delar:⁵⁹

- Tekniker och fordonsservice-delen är där fordonen hanteras rent praktiskt. De utför vissa reparationer, arbetar mot verkstäder med mera.
- Support-delen är kundservice samt hantering av administration av kundernas fordon, så som betalning av fordonskatt, registrering, tekniska utskick med mera.
- Försäkrings-delen hanterar försäkringsärenden och arbetar nära försäkringsbolaget som företag C använder.

⁵⁷ *Directeur Général & Actuarie*, Dublin, Irland, 15 juni 2007

⁵⁸ *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007

⁵⁹ *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

- Analys-delen är där verksamheten kontinuerligt analyseras och följs upp för kontinuerligt förbättringsarbete samt för att ha kontroll på de löpande riskerna i verksamheten.

4.3.1.4 Formalisering

De starka normerna och procedurerna kring anskaffning av försäkring som finns i de tre fallföretagen gäller också i hur de tre fallföretagen arbetar med de dagliga operationerna kring försäkring. Det finns dels lagstadgade krav hur de ska arbeta, dels avtalsmässiga riktlinjer mellan kund, leasingbolag och försäkringsbolag. Hanteringen kring fordonsförsäkringen på de tre bolagen är mycket formaliserad. Exempel på denna formalisering är det standardiserade arbetssättet då en skada sker, regelbunden rapportering om summan skador, regelbunden och i tid avtalsbestämd avstämning av antalet fordon.⁶⁰

4.3.1.5 Komplexitet

Specifika kunskaper kring försäkring inom de tre fallföretagen är något som finns idag och som i viss mån även krävs för att upprätthålla samma nivå av verksamhet. Den specifika kompetensen som kanske inte krävs men som är fördelaktigt att ha är den ansvariga personen som upphandlar fordonsförsäkring. Denna person måste dels förstå vad deras kunder förväntar sig, hur försäkringsmekanismerna fungerar och kunna värdera dessa vid inköpet. Dock kan försäkringsbolag erbjuda produkter som det går att implementera utan att specifik kunskap finns hos personen som upphandlar försäkringsprodukten. Om företagen önskar att prissätta försäkringen olika för olika kunder, så som fallföretag A och B gör krävs aktuariekompetens som kan prissätta risker utifrån historisk data.

⁶⁰ *Directeur Général & Actuarie*, Dublin, Irland, 15 juni 2007 & *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007 & *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

Komplexiteten i de tre fallföretagen kan anses vara varken särskilt hög eller låg.

4.3.1.6 Uppdrag

Nya uppdrag eller riktlinjer ökar osäkerheten kring köpbehov. Traditionellt har riktlinjerna och organisationens uppdrag varit desamma angående försäkring över en relativt lång tid för företag A och C. Företag B har genomgått en förändring där de skapat en ny Captive-struktur och anpassat sitt försäkringsinköp därefter. Företag C har en klar plan på att framöver ändra riktlinjer där de skapar ett eget Captive i Sverige och enbart köper in återförsäkring. Företag A för interna diskussioner på om de ska ändra uppdrag och skapa egna Captives i varje land. Detta skulle i så fall ändra deras uppdrag drastiskt.⁶¹

4.3.2 Individen

4.3.2.1 Kompetens

De två intervjupersonerna på företag A är de två som leder Captivet. Den ena personens titel på företag A är *Directeur Général*, vilket betyder att han är huvudansvarig för företag A:s Captive. Det är han som har det huvudsakliga ansvaret för företag A:s försäkringar och risker i Europa. Han har tidigare arbetat i 6 år som managementkonsult.

Den andra intervjupersonen på företag A är aktuarie, det vill säga utbildad inom riskvärdering. Han har många års erfarenhet som aktuarie inom försäkringsbranschen. Han kommer senast från ett annat ledande operationellt fordonsleasingbolag.

⁶¹ *Directeur Général & Aktuarie*, Dublin, Irland, 15 juni 2007 & *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007 & *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

Övrig kompetens är legal och administrativ service. Något som företag A hyr in gemensamt med andra Captives.⁶²

Företag B:s försäkringsansvarigas titel är *Directeur Assurances*. Hon är försäkringsansvarig och chef över företag B:s paneuropeiska Captive. Hon har arbetat med försäkring i 15 år och började på Företag B år 2004. De är tre personer som arbetar på Captivet men har planer på att utöka teamet med 6 personer till. Samtliga inom Captivet idag har tidigare erfarenhet inom försäkringsbranschen.⁶³

Företag C:s intervjuperson är *Operations Division Manager*. Hans ansvar är den operationella risken inom verksamheten och servicen i företaget. Arbetsuppgifter inkluderar analys, upphandling rent ekonomiskt och tekniskt samt att se till att bilarna underhålls. Intervjupersonen är överordnat ansvarig över de fyra delarna teknik och fordonsservice, kundservice och support, analys och försäkring. Han var tidigare Verkställande Direktör för ett logistikföretag som hanterade vagnparker av fordon. De är tre personer som arbetar med fordonsförsäkring på företag C.⁶⁴

4.3.2.2 Arbetsbörda

Företag A och B kan anses ha liknande verksamhet med europeiskt ansvar för försäkringar. Företag B har dubbelt så många fordon i Europa som företag A. De är två personer plus administrativa tjänster på företag A. Företag B är 3 personer och ska bli 9 inklusive administrativ personal. De två personer på Företag A:s Captive som själva leder bolaget. Captivet har även en inköpt administrativ struktur med personal som delas med andra

⁶² *Directeur Général & Actuarie*, Dublin, Irland, 15 juni 2007

⁶³ *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007

⁶⁴ *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

Captives i deras lokaler på Irland. Företag C har 3 personer som arbetar med försäkring.⁶⁵

4.3.2.3 Plats

Företag A:s två Captiveanställda arbetar i Dublin på Irland. Dock hanteras de inköpta försäkringarna i varje land vilket de två anställda inte dagligen exponeras för. Företag B:s Captive är registrerat i Dublin, Irland men arbetet utförs ifrån Paris, Frankrike på företagets huvudkontor. Det paneuropeiska Captivets verksamhet är på samma plats som det Captive som är registrerat och enbart hanterar landet Frankrikes försäkringsverksamhet. Företag C:s tre anställda som arbetar med försäkringen arbetar alla i Malmö, Sverige som hyser halva svenska huvudkontoret.⁶⁶

⁶⁵ *Directeur Général & Aktuarie*, Dublin, Irland, 15 juni 2007 & *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007 & *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

⁶⁶ *Directeur Général & Aktuarie*, Dublin, Irland, 15 juni 2007 & *Directeur Assurances*, Paris, Frankrike, 29 juni 2007 & *Operations Division Manager*, Malmö, Sverige, 4 juni 2007

5 Analys

5.1 Inledning

I detta kapitel analyseras här de tre fallföretagen utifrån de två teorimodellerna *Affärskedjemodellen*⁶⁷ av Kärkkäinen (2002) och *Organisationens påverkan på köpbehov*⁶⁸ av Grønhaug och Venkatesh (1990) som är beskrivna i kapitel 3, teorikapitlet. Informationen som analyseras är presenterad i kapitel 4, empirikapitlet.

5.2 Externt perspektiv

5.2.1 Leverantör

Företag A och B har idag behov utav återförsäkring, det vill säga försäkring av deras Irlandregistrerade Captives. Företag C har planer på att registrera ett Svenskt Captive som då också skulle ha behov utav återförsäkring. Det finns inga planer från Företag A och B att i grunden ändra hur de arbetar med återförsäkring. Exakt utformning på återförsäkringen, det vill säga fastställande av limiter på enskilda skador samt limiter i summan av alla skador som säger när återförsäkringen gäller är dock något som över tid kommer att förändras utifrån fallföretagens storlek på fordonsflotta, finansiell styrka och riskbenägenhet hos fallföretagens Captives. Även fastställande av självrisk på grundförsäkringen kommer att variera mellan fallföretag och länder över tid. Befintliga försäkringsbolag i varje land har sin standardsjälvrisk som de oftast erbjuder samt standardlimiter som de vill använda när de återförsäkrar Captives. Dessa leverantörsspecifika nivåer är

⁶⁷ Kärkkäinen, H (2002) *A tool for systematic assessment of customer need in industrial markets*, 4-5

⁶⁸ Grønhaug, K. & Venkatesh, A. "Needs and Need Recognition in Organisational Buying" *European journal of Marketing*, (1990) Vol 25, Nr 2, 17-32, juli, sid 1

försäkringsbolagen bekväma med att använda och har god erfarenhet att värdera risk med. I och med att försäkringsbolagen är vana att använda specifika självrisker och limiter kommer de sannolikt över tid att kunna erbjuda lägre försäkringspremie i och med att de har bättre underlag från andra kunder i att prissätta risk. Det leder till att leasingbolagen bör anpassa sina behov av självrisk och limit-nivåer till att vara samma eller nära de troliga försäkringsleverantörernas nivåer i varje land.

Leasingbolagen är stora organisationer. De får skalfördelar av storlek och de tre fallföretagen visar att de hanterar fordonsmängder från tio-tusen till över en halv miljon fordon. Det är en väldigt ansenlig mängd fordon. Om försäkring ska köpas in gemensamt för alla fordon måste det tas i beaktande att just storleken kan vara en nackdel. Premien för försäkringen av leasingbolagens alla fordon i förhållande till ett försäkringsbolags omsättning kan ofta vara signifikant. Det gör att vissa fordonsförsäkringsbolag inte kan eller vill försäkra en så stor fordonsflotta och de som vill erbjuda en försäkring kanske enbart gör det på deras egna villkor, det vill säga viljan till att förhandla och kompromissa för att säkerställa att de får kunden kan vara låg. Det leder till en kraft som arbetar emot idén att samla all fordonsförsäkring för flera länder i ett och samma försäkringsbolag, så som företag A och B:s lösning idag.

5.2.2 Organisation i fokus

Organisation i fokus är leasingbolagen. Detta kapitel är det externa perspektivet där de olika externa faktorernas påverkan på behov analyseras. Behovens påverkan täcks alltså av de övriga kapitlen. Det interna samspelet inom leasingbolagen som påverkar behov behandlas i kapitel 5.3.

5.2.3 Distributör

Ej existerande påverkan på behov.

5.2.4 Användare

Användaren är leasingbolagens kunder. Det är företag och andra organisationer som har fordon i sin verksamhet. Många av dessa organisationer har tidigare själva anskaffat försäkring innan de valt att fordonen ska leasas där försäkring ingår. Alternativet till att låta

försäkringen ingå i leasingen är att *användaren* själva köper in försäkringen. Det finns alltså alltid en möjlighet att *användaren* väljer att inte vilja ingå i leasingbolagens allmänna försäkring. Den starkaste kraften som påverkar om ett företag vill köpa egen försäkring eller ingå i en allmän lösning är priset. Om leasingbolagen inte lyckas få ner priset i deras upphandling av försäkring kommer kanske en stor andel av leasingbolagens kunder att inte vilja ingå i lösningen. Leasingbolagens krav på lågt pris från försäkringsbolaget kommer alltså lika mycket från *användaren* så som organisationen i fokus som vill få ner sina kostnader. *Användaren* vill också kunna jämföra priset på leasingbolagens fordonsförsäkring med den de själva kan få och behöver för det ha samma självrisk på båda försäkringarna för att kunna jämföra pris. Det finns alltså en vilja från leasingbolagens kunder att ha en försäkring med en i det landet vanlig självrisk. Leasingbolagens kunder erbjuds en fordonsförsäkring som täcker skador. De är ovetandes om leasingbolagen använder sig av Captive och tar en del av försäkringsrisken själva eller inte. Limiter spelar på så sätt mindre roll för *användaren*, förutom att limiternas nivåer påverkar försäkringspremien från försäkringsbolaget som används och därav indirekt priset på fordonsförsäkringen till *användaren*.

5.2.5 Slut användare

Slutanvändarna är personerna som dagligen kör bilarna. Dessa personer är mottagare av försäkringens service vid skador. Det handlar om information, kontakter med bärgning och reparationer etc. Om försäkringen inte håller förväntad kvalitet är det primärt *slutanvändaren* som drabbas. Förväntad kvalitet kommer från *slutanvändarens* tidigare erfarenhet av fordonsförsäkring. Något som de till exempel erfar från privata fordonsförsäkringar och tidigare arbeten där nyttjande av fordon ingick. *Slutanvändaren* ser sällan vad fordonsförsäkringen kostar utan enbart servicen. I vissa fall är det *slutanvändaren* som får betala självrisken och i vissa är det *användaren*. Om *slutanvändaren* inte ser vad en försäkring kostar men får se en hög självrisk kommer de anse försäkringen vara kostsam. *Slutanvändarens* krav på försäkringen är alltså självrisknivåer som de känner igen sedan tidigare samt tillräcklig kvalitet i försäkrings servicen. Eftersom de själva inte tar beslut om försäkringen finns det en distans till hur mycket som *slutanvändarna* kan påverka försäkringens utformning.

Information till *användaren* och *organisationen i fokus* via klagomål, krav på förändring eller positiv feedback av kvalitén i serviceleveransen kan antas att sällan nå fram till beslutsfattaren och påverka dess behov.

5.2.6 Intressenter

Det mest elementära behovet av fordonsförsäkring som leasingbolagen har som fastställer att de verkligen har behov utav fordonsförsäkring kommer från att tredjeparts ansvarsförsäkring är ett lagstadgat krav. Ägaren till ett fordon måste uppfylla kravet på införskaffad fordonsförsäkring. Krav på att skada på själva fordonet är försäkrat finns dock inte.

Fordonsförsäkringsbolag som agerar inom ett land är med och skapar en marknad och standarder på den marknaden. Denna marknad av försäkringsbolag som erbjuder fordonsförsäkring till alla ägare av fordon, det vill säga privatpersoner, företag och leasingbolag konkurrerar med pris, omfattning av försäkringsskydd och servicekvalité. Dessa standarder som skapas på varje lands försäkringsmarknad påverkar vad *användaren* och *slutanvändaren* är vana att köpa och därav påverkar hur de ser på *organisationen i fokus* erbjudande. Därav påverkas *organisationen i fokus* behov utav fordonsförsäkring genom försäkringsmarknaden.

Fordonsförsäkringens del i leasingbolagens erbjudande till sina kunder kan komma att bli en konkurrensfördel i sig. Konkurrensen inom leasingmarknaden kan påverka hur ett leasingbolag ser på försäkring.

- Är det en service de enbart köper in och erbjuder vidare till sina kunder?
- Är försäkringen något som leasingbolagen försöker tjäna pengar på?
- Försöker leasingbolagen konkurrera och differentiera sig från sina konkurrenter genom utformningen av försäkringen?

Dessa frågor som påverkar leasingbolagens behov påverkas till stor del utav konkurrensen på leasingmarknaden.

5.3 Internt perspektiv

5.3.1 Organisationen

5.3.1.1 Teknologi

De tekniska systemen som används på de tre fallföretagen skapar eller tyder inte på några begränsningar i behoven. Försäkringarnas information och utformning ligger till stor del utanför leasingbolagens interna systems begränsningar.

5.3.1.2 Normer och procedurer

I och med att det finns starka procedurer kring hur och när fordonsförsäkring upphandlas så leder det till att behoven över tid förändras i en mindre grad. Återköp av en liknande lösning är stor. Samtidigt har företag A och B de senare åren genomgått förändringar i och med organisationen med paneuropeiskt Captive och företag B:s organisation med ett Captive i varje land. Så länge som ett leasingbolag har valt att ha samma organisatoriska struktur så kommer lösningen som de har behov utav att vara densamma. När organisationen ändras måste försäkringslösningen anpassas för att passa den nya organisationen. Har eller ska ett leasingbolag starta ett Captive i varje land som utfärdar försäkringsbrev är behovet utav en försäkring enbart en återförsäkring, antingen på multinationell eller på nationell nivå.

5.3.1.3 Centralisering

Företag A och B som är multinationella visar att de båda har tagit beslutet att centralisera alla fordonsförsäkringsinköp. Det är en direkt följd av deras höga grad av organisatorisk centralisering med egna bolag för upphandling av försäkring skapats (Captive på Irland). Företag C som är del av en multinationell verksamhet visar att det moderbolaget också har valt att centralisera inköpet över nationsgränserna. Samtliga fallföretag har lagt allt beslutsfattande kring försäkring hos en liten organisation vars enda fokus är försäkring, vilket är hög grad av centralisering. Denna klara centralisering leder till att källan till identifikation av behoven av försäkring finns i slutändan hos beslutsfattaren och att beslutsfattaren har stor kunskap om

dess organisations behov. Samtliga fallföretag köper idag in en försäkring som är generell för alla deras fordon. De har organisationsöverskridande kompletta lösningar. Att de har valt en gemensam lösning för hela sin organisation kan ses som en reflektion av deras centraliserade interna organisation.

5.3.1.4 Formalisering

Hantering av en löpande fordonsförsäkring varierar i en låg grad mellan de tre fallföretagen. Det är samma typ av service och rapportering där det som varierar är nyanser och tidpunkten på rapporteringen. De starka procedurerna kring den löpande hanteringen gör att den kommer att fortsätta att efterfrågas. Behoven av den grundläggande servicen, rapporteringen och beräkning av antalet fordon består.

5.3.1.5 Komplexitet

Behoven hos ett leasingbolag beror till stor del utav beslutsfattaren av försäkringsinköpet. En hög grad av krav på specifik kunskap leder till en hög grad av medvetenhet av nya köpbehov. Det är för leasingbolag inte något krav att ha mycket ingående kunskap om försäkringsinköp för att kunna bedriva verksamheten och köpa in försäkring. Alltså, om beslutsfattaren eller beslutsfattarna har en hög kompetens och sitter på mycket specifik försäkringskunskap så kommer behoven på en sådan organisation att ha mer specifika och nya behov som de vill få tillfredsställt från försäkringsbolag. Men i och med att det inte är ett krav med mycket specifik kunskap för att leasingbolag ska kunna erbjuda försäkring till sina kunder kommer det också finnas försäkringsinköpare på leasingbolag utan särskilt hög grad av specifik försäkringskompetens. Den lösning som då efterfrågas och som de har behov utav kommer då troligen vara samma eller lik mot vad som organisationen måste ha köpt in tidigare år eller vara av en typ av lösning som är vanlig att köpa i det landet eller regionen.

5.3.1.6 Uppdrag

Företag B har genomgått en förändringsprocess där uppdraget kring försäkring förändrades radikalt och då även deras behov utav fordonsförsäkring. De skapade Captives i varje land och ett paneuropeiskt captive på Irland som konsoliderar riskerna varje lands Captive. Företag C

har planer på att göra en stor liknande förändring och skapa ett Captive i Sverige. Företag A har diskuterat internt om de ska göra samma förändring som företag B har gjort. Vi kan alltså se att det finns en trend inom industrin där uppdragen ändras till att leasingbolagen skapar egna Captives och då tar själva över en större del av försäkringarna själva. Om ett Captive är registrerat i ett land är det enda behovet av försäkring en återförsäkring.

5.3.2 Individen

5.3.2.1 Kompetens

Trots att kapitel 5.3.1.5 fastställer att kraven på specifik kompetens inte finns i särskilt hög grad har de fyra personerna på de tre fallföretagen dock hög kompetens. De har också samtliga olika bakgrunder. Företag A har specifik ledningskompetens och statistikkompetens, företag B har specifik försäkringskompetens och företag C har kompetens i ledning av fordonsflottor. Det är svårt att dra en allmängiltig slutsats med vitt skilda kompetenser som alla kan anses värdefulla. Dock inom fallföretagen kan kopplingar ses. Företag B är det företag som har tagit på sig den största delen försäkringsrisk i och med att de både har Captives i varje land och ett paneuropeiskt Captive. Företag B:s ledare hade också 15 års erfarenhet av försäkring. Det bekräftar att köpbehoven anpassas till hur kompetensen är inom ett företag.

Med hög kompetens blir det lättare att se nya köpbehov. Både företag B och C som kan anses ha kompetenta ledare har eller har planer på att genomföra drastiska förändringar i deras behov av försäkring. Det går dock inte att dra någon slutsats om företag A på detta område.

5.3.2.2 Arbetsbörda

Högre arbetsbörda gör att ostrukturerade problem ofta får lägre prioritet. Företag A som har enbart två anställda för sin verksamhet kan anses ha högre arbetsbörda per person än vad företag B och C har. De har också inte ännu tagit något beslut utan diskuterar enbart om de ska skapa Captives i varje land. En förändringsprocess som skulle ta signifikant tid från övriga arbetsuppgifter. Vi kan alltså anta att en anledning till att behoven inte ändras inom företag A gällande Captives delvis beror på den höga

arbetsbördan de har. Vi kan samtidigt se att köpbehoven har en mycket hög prioritet inom de tre fallföretagen. Det är intervjupersonernas primära uppgift att införskaffa försäkring och se till att det alltid finns försäkring för alla deras fordon. De har till och med ett lagstadgat krav att tillgodose detta. Det gör att de grundläggande köpbehoven har mycket hög prioritet hos leasingföretag och kommer adresseras enligt dess prioritet.

5.3.2.3 Plats

Leasingföretag A och B:s Captive managers som slutligen ansvarar för behoven av fordonsförsäkring arbetar relativt långt ifrån de dagliga operationerna kring försäkring. De är inte nära de dagliga problem som uppstår i servicen av försäkringen de köpt in. Det gör att servicekvalité inte bör ha en prioritet i enlighet med att beslutsfattarna sitter långt ifrån den dagliga problematiken. Problematiken de möter och som påverkar behoven är struktur på försäkringslösningen. Däri ligger en hög grad av intresse från beslutsfattarna för att det kommer att påverka deras arbetsliv. Alltså kommer behov om konformitet, enkelhet och ”samma lösning för alla länder” att vara behov som har hög prioritet för företag A och B. Den höga centraliseringen som vi ser, speciellt inom företag A och B bör också göra att de vill delegera så lite beslut som möjligt nedåt, vilket vi ser i deras försäkringslösningar idag. Dagens försäkringslösningar kan i stort anses spegla deras riktiga behov utav fordonsförsäkring.

6 Sammanfattning och slutsats

Centraliseringen inom leasingbolagens verksamhet med försäkring är hög och ingenting tyder på att den situationen kan komma att brytas. I och med att leasingbolag växer med branschen som helhet kommer fler fordon per land och fler länder per leasingbolag att inkluderas i de landsöverskridande fordonsförsäkringarna.

Leasingbolagen får en mer och mer sofistikerad syn och arbetssätt kring fordonsförsäkring. Alla tre bolagen har antingen redan idag eller har planer på att själva hantera mer och mer av fordonsförsäkring.

Behoven utav fordonsförsäkring utifrån befintliga försäkringsgivares synvinkel är alltså att behoven minskar eftersom mindre och mindre utav fordonsförsäkringen faktiskt utförs av fordonsförsäkringsbolagen. Det innebär dock inte att behoven utav att ha fordon försäkrade minskar eller att försäkring som enhet är på väg att drastiskt försvinna eller ändras. Det är enheterna/företagen som genererar fordonsförsäkringen inom leasingbolagsbranschen som ändras. Det ger alltså en felaktig bild att enbart se på fordonsförsäkringsbehov utifrån vad traditionella fordonsförsäkringsbolag kan sälja. Behoven utav fordonsförsäkring består alltså.

Leasingbolagen som i allt högre grad själva vill påverka och själva erbjuda fordonsförsäkring till sina företagskunder önskar att kunna skraddarsy och anpassa försäkringslösningarna till omfattning, struktur och prissättning till sina kunder (*användarna*). I centraliserade organisationer så som leasingbolag går utvecklingen inte mot standardlösningar vilket är läget idag utan mer och mer mot kundanpassade lösningar utefter specifika behov.

6.1 Status idag och trend inom fordonsförsäkring

Vi har sammanfattningsvis tre kategorier av fordonsförsäkring. Dessa är 1. *Utfärdande av försäkringsbevis, handläggning, skadehantering och premiesättning*, 2. *Finansiell risk upp till en viss limit*, 3. *Återförsäkring, finansiell risk utöver limiten*.

6.1.1 Utfärdande av försäkringsbevis, handläggning, skadehantering och premiesättning

- Status idag:

Marknaden är segmenterad med en blandning av leasingbolag och fordonsförsäkringsbolag som utför verksamheten. De grundläggande behoven utav att göra samma arbete består och är samma oberoende av vilken typ av organisation som utför verksamheten.

- Trend:

Leasingbolag vill hantera så mycket som möjligt av kundens icke-kärnverksamhet och på sikt kommer att ta över detta arbete från försäkringsbolag. Grundläggande behoven kommer dock att bestå.

6.1.2 Finansiell risk upp till en viss limit

- Status idag:

Vissa bolag i fordonsleasingbranschen har skapat Captive-struktur för att kunna hantera riskerna och slippa betala riskpremier till externa försäkringsbolag.

- Trend:

Trenden går både mot att ha centraliserat multinationellt Captive som samlar den finansiella risken för flera länder upp till en limit samt det andra steget är att leasingbolag sedan även väljer att arbeta mot att ha Captives i varje land som kan dels ta den finansiella risken upp till vissa limiter samt utföra punkt 1. ovan.

6.1.3 Återförsäkring, finansiell risk utöver limiten

- Status idag:

Leasingbolag inom fordonsförsäkring väljer att återförsäkra sig utöver limiterna som finns. Behovet finns där oberoende om ett captive existerar eller om det är en bottom-to-top försäkring där återförsäkringen inte är separat prissatt och ingår i grundförsäkringen.

- Trend:

Behoven kommer att bestå och externa försäkringsbolag står för risken. Ingen trend eller vilja är identifierad som skulle indikera att leasingbolag själva skulle vilja ta på sig hela försäkringsrisken från bottom-to-top.

7 Källförteckning

7.1 Litteratur

Armstrong, G. & Kotler, P. (2005), *Marketing: an introduction*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 7th edition

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (2000), *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, åttonde upplagan

Dahmström, K (2000), *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Studentlitteratur, Lund

Denk, T. (2002), *Komparativ metod –förståelse genom jämförelse*, Studentlitteratur, Lund

Hamel, G, Prahalad, C.K. (1995) *Att konkurrera för framtiden*, ISL Förlag AB, Smedjebacken

Porter, M (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York Free Press, USA

7.2 Artiklar

Grønhaug, K. & Venkatesh, A. "Needs and Need Recognition in Organisational Buying" *European journal of Marketing*, (1990) Vol. 25, Nr 2, 17-32

Kärkkäinen, H (2002) *A tool for systematic assessment of customer need in industrial markets*, Acta Universitatis, Lappeenranta

7.3 Intervjuer

Directeur Général, Företag A, Dublin, Irland 15/6-07

Directeur Assurances, Företag B, Paris, Frankrike, 29/6-07

Operations Division Manager, Företag C, Malmö, Sverige, 4/6-07

Nicolas Faquet, *Regional Auto Manager*, AIG Europe, Stockholm, Sverige & Paris, Frankrike, löpande kontakt 1/3 till 30/6-07.

Mikael Paulsson, *Casualty Profit Center Manager*, AIG Europe, Stockholm, löpande kontakt 1/3 till 31/5-07.

Carolina Klint, *Major Segment Manager*, AIG Europe, Stockholm, löpande kontakt 1/3 till 31/5-07.

7.4 Digitala källor

CNNMoney/Fortune <http://money.cnn.com> 17 juli, 2007

Datamonitor www.datamonitor.com, februari 2007

Automotive Business Review www.automotive-business-review.com, 20 mars 2006

Fleet Europe www.fleeteurope.com, 1 juli, 2008

Ordlista

Försäkring: Transferering av risken för en ekonomisk förlust från enhet till en annan i utbyte för en premie.

Premie: Betalning från försäkringstagare för ägande av försäkring under en period.

Captive: Bolag inom en organisation som är registrerat som ett försäkringsbolag men som ingår i en organisation som inte har försäkringsverksamhet som primär verksamhet.

Limit: Gräns på skadebelopp som skiljer på vad för skadekostnader som ett Captive och vad som ett försäkringsbolag ska betala.

Trafikförsäkring: Försäkring som täcker tredjeparts ansvarsskador, både egendom och personskador. I vissa länder ingår även skydd för skador på personer i ansvarigt fordon.

Aktuarie: Det är en tjänsteman med statistisk utbildning och arbetsuppgifter. De modellerar ett företags finansiella position och risk och arbetar ofta inom försäkringsbolag.

Appendix 1: Intervjuguide leasingbolag

1. How is your leasing company managing insurance today? What is the set-up?
2. In what markets do you operate with insurance and why are those markets chosen?
3. How would you ideally want to handle insurance, both short and long-term?
4. What's your view on insurance? What is the value add to customers?
 - i. Product development?
 - ii. Product differentiation?
 - iii. Source of profitability increase or mere value add to customer?
5. Do you offer guaranteed cost to very large customers?
 - i. What are the needs of the large customers?
 - ii. Do you have a special program structure for larger customers?
 - iii. Do you have a need of a special insurance company support for special product structures?
6. How you manage risk? What is your risk management strategy?
 - i. Is a captive involved, either direct or through reinsurance?
7. What is the structure of standard programs?
 - i. Do you have a deductible funding structure?
 - ii. Do you have a high deductible structure?
 - iii. Do you have a guaranteed cost structure?
 - iv. What are the reasons for the structures offered?
8. What is your administration needs?
 - i. How is the billing process set-up?
 - ii. How do you manage third party liability claims recovery?
 - iii. What is the importance of third party liability claims handling?
9. Are you in need of loss control measures? If so, in which countries?
10. How do you manage registration of insurance for vehicles?
11. What are your organization training needs?
12. Do you have any country specific needs?

13. How do you centrally manage programs?
14. What are your top priorities regarding insurance sourcing?