

Att vinna med teknologi

Informationsteknologi kostar mer än någonsin, betyder mer än någonsin och berör varje funktion, aktivitet och arbetsmoment inom försäkringsbranschen.

AV STAFFAN CANBÄCK

Värdet av effektivt ledarskap inom informationsteknologi växer. Lika viktigt är det att de metoder som används för att styra teknologin underkastas de unika villkor som gäller för dagens försäkringsverksamhet.

Alla chefer med ansvar för utvecklingen av företagets totala strategi vill ha svar på följande frågor.

- Varför får många försäkringsbolag endast begränsat utbyte av deras rekordstora investeringar i informationsteknologier?
- Hur kan försäkringsbolagen använda teknologin till att öka konkurrenskraften?
- Hur kan teknologi och strategi sammansvetsas?
- Hur kan den nya teknologin styras ramgångsrikt?

Försäkringsbolagen spenderar varje år 10-15 procent av sina driftskostnader på informationssystem. Av dessa används huvuddelen till att uppehålla och förbättra rutinuppgifter. En mindre del invänds till att utveckla strategiska möjligheter—morgondagens konkurrensfördelar. För att styra sitt företag mot effektivare arbetsmetoder och framtida konkurrenskraft bör ledningen överväga om denna fördelning är den rätta. Låt oss först titta närmare på vad dagens teknologiåtaganden kostar.

Rutinuppgifter

Ungefär 90 procent av företagens systemkostnader går till rutinuppgifter, som handläggande av försäkringsbrev. Naturligtvis måste rutinuppgifter förbättras kontinuerligt för att motsvara kundernas förväntningar och stå sig mot konkurrenternas initiativ. Dock, anser jag att dessa stora investeringar i uppgraderingen av de befintliga systemens effektivitet möjligen står i fel proportion till värdet som kan erhållas från andra, kanske mer vågade, allokeringar av knappa resurser. För investeringar i rutinuppgifter, bör målsättningarna vara att utöva kontroll över kostnader, minska antalet investeringar och utnyttja beprövade lösningar.

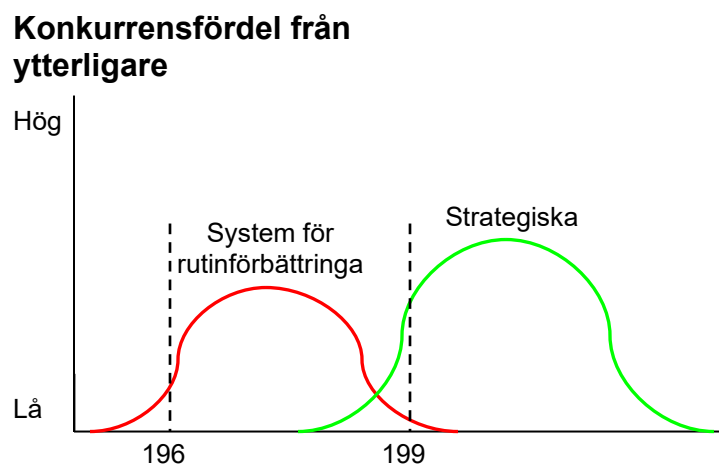
Endast tio procent av systemkostnaderna går i dag normalt till nya initiativ inom strategiska områden. Vi definierar strategisk användning av teknologi som nya grepp som syftar till att vinna betydande konkurrensfördelar. Dessa står i motsats till projekt som endast syftar till att automatisera eller effektivisera redan existerande processer.

För strategiska investeringar är målet att upprätthålla en effektiv process som kan identifiera nya och användbara system. Exempel på system som ger strategiska fördelar kan vara de som:

- underlättar försäljning genom att utarbeta kundprofiler;
- skräddarsyr produkter till enskilda kunder;
- identifierar kundattraktivitet;
- hjälper lokala chefer att besluta om affärsprioriteringar.

Större fördelar

En gång i tiden kunde teknologin bidra väsentligt till förbättringar av rutinuppgifter. Det går fortfarande att effektivisera dessa. Dock sjunker den marginella avkastningen något för varje given investering (se illustration).



För att investeringarna i informationsteknologi skall löna sig måste försäkringsbolagen bemästra tre saker. De måste hantera rutinkostnader och hålla en rimlig ambitionsnivå i ny systemutveckling. De måste vara väl organiserade för att i tid utveckla de system och den basteknologi som erbjuder betydande strategiska fördelar. Och inte minst måste de behärska ledningsprocessen som för företaget mot dess teknologiska framtid.

Hantera rutinkostnader

Det är visserligen nödvändigt att investera i rutinsystem, men dessa leder sällan till ökad konkurrenskraft. Dessa investeringar berör vanligtvis back-officefunktionerna på ett företag, och är ofta desamma för hela försäkringsbranschen. Exempel inkluderar vanliga företagsuppgifter, typ bokföring, samt uppgifter som är specifika för försäkring, t ex

uppföljning av försäljare, aktiviteter och provisioner. Försäkringsbolagen bör här beakta tre faktorer.

- *Investera selektivt.* Många investeringar i nya system är enkla, produktivitetshöjande pappersersättningar, utan någon egentlig strategisk fördel. Vi är alla överens om att på den här punkten bör investeringarna begränsas. Ändå överanstränger många försäkringsbolag sina knappa resurser på dessa uppdateringar. I många fall skulle utläggerna inbringa mer värde för företaget om de utnyttjades till andra projekt med högre potentiell avkastning.
- *Undvik rollen som teknologins banbyrtare.* Det kan vara fördelaktigt att inte vara den förste med det allra senaste på marknaden. I stället finns det ofta välbeprövade system att tillgå, anpassade till försäkringsbranschen, där priset ligger på rätt sida om kostnadskurvan. Livslängden hos existerande system kan ofta förlängas väsentligt genom selektiva uppgraderingar.
- *Köp fler färdiga lösningar.* Detta minskar både kostnaden och risken i interna lösningar. Ett köpt system kan vara upp till en tredjedel billigare, samtidigt som riskerna i specifikations- och utvecklingsfaserna reduceras.

Beroende av utomstående

Alla försäkringsbolag är beroende av utomstående för sin basteknologi, såsom hårdvara, operativsystem och generell mjukvara. Till personal- och löneadministration används ofta färdiga paketlösningar.

För de flesta produktområden varierar de olika företagens funktioner endast marginellt. Ändå har de flesta försäkringsbolag, i synnerhet de stora, egentillverkade system. Anledningen är snarare historisk än rationell. Många system härstammar från tillämpningar som utvecklats under de senaste 20 till 30 åren. Systemen har lämpats efter personalens arbetssätt och efter de normer inom vilka företagets information har definierats.

Resultatet har blivit ett virrvarr av databaserade och manuella rutiner. Ett helt nystartat försäkringsbolag skulle däremot satsa på inköpta lösningar, om nödvändigt med beställda modifikationer och förändringar.

För de vanligaste produktområdena finns nu multifunktions- och integrerade paketlösningar tillgängliga. Exempel inkluderar system som kan hantera hela produktionsflödet, nya produkter som fondanknutna livförsäkringar och skadehantering.

Tyvärr erbjuder färdiga datapaket också risker. Många leverantörer har mindre kunskap om försäkring än de vill erkänna. De saknar ofta förståelse för den svenska marknadens villkor. Detta kan, till exempel, leda till allt för många modifieringar av det köpta paketet.

Strategiska möjligheter

Liksom andra företag försöker försäkringsbolagen hitta fördelar med teknologin, som sträcker sig längre än automatisering av arbetsuppgifter. Målet är att med teknologins hjälp utmanövrera konkurrenterna. Här måste fördelarna identifieras och sedan tillvaratas på ett effektivt sätt. Tre faktorer måste länkas samman.

- *Företagets strategi*, det vill säga vilka kundgrupper, produkter, arbetsmetoder och kompetenser som skall prioriteras i syfte att förverkliga affärsidén.
- *Datatillämpningar* är de program som används för att fullfölja uppgifterna som strategin kräver. Ett stort försäkringsbolag kan lätt uppnå 10 miljoner rader datakod, som representerar 1000 olika program, för att utföra nödvändiga uppgifter.
- *Basteknologi* består av hårdvaran samt de system som stödjer tillämpningarna. Basteknologin är generisk och varje konkurrent har därför tillgång till liknande system i långa loppet. Här krävs ett effektivt utnyttjande av teknologin, grundat på det tekniska kunnandet hos dataavdelningen.

Dessa tre faktorer påverkar varandra kontinuerligt. Dessutom svarar nästan alltid olika chefer för var och en. Detta gör att det kan uppstå missförstånd, kommunikationsbrister, eller suboptimala beslut. Det gäller att undvika att detta händer.

Valet av tillämpningar

Låt oss exemplifiera med de fondanknutna livförsäkringar som nu börjar utvecklas i Sverige. När amerikanska E F Hutton först lanserade dessa i slutet av 70-talet, fick de ett försprång på två år innan konkurrenterna var redo att erbjuda produkten till sina kunder. Detta berodde på att E F Hutton byggde ett applikationssystem som konkurrenterna inte hade tillgång till. I dag står flera svenska försäkringsbolag inför liknande teknologiska strategiutmaningar.

Morgondagens mer sofistikerade livförsäkringar är betydligt mera komplicerade än traditionella livprodukter. De kräver fler on-line terminaler och avsevärt mer behandlings- och förvaringskapacitet. Vissa försäkringsbolag erfar nu en ökning på 30 till 40 procent årligen i datamängden de hanterar genom on-line terminaler. En sådan tillväxt kräver naturligtvis nya kraftfulla centralenheter och ökad primärminneskapacitet.

Många av datavärldens möjligheter har ännu inte blivit utforskade. Det bästa sättet att dra fördel av den nya basteknologin är dock inte att automatisera invanda arbetsmetoder. Istället bör företagets strategier tänka fritt och utveckla nya kundvärden och arbetsmetoder.

Framtidsplaneringen

Det är, som vi alla vet, nog så svårt att effektivt planera för nya teknologiska framsteg. Men, bara för att det är svårt betyder det inte att försäkringsbolagen har råd att ignorera framtidsplaneringen. Det företag som gör det blir morgondagens förlorare.

Tag tre teknologier med stora möjligheter: relationsdatabaser, expertsystem och image processing system. Alla erbjuder de nya konkurrensmöjligheter.

- *Relationsdatabaser* förenklar manipuleringen av kunddata, vilket är betydligt fördelaktigare än de flesta av dagens produktorienterade datasystem. Detta underlättar, till exempel, merförsäljning genom att företagets försäljare då får tillgång till ny, mer användbar information om kundernas försäkringsprofil.
- *Expertsystem* kan användas till att enbart automatisera vissa uppgifter inom underwriting eller skadehantering, men det vore kortsiktigt. Expertsystemen kommer snart att kunna kodifiera expertis. Detta ger en möjlighet att utöka försäkringsaffären bortom nuvarande gränser. Expertsystem ger exempelvis en möjlighet att bedöma högriskaffärer, som normalt sett inte kan kontrolleras.
- *Image processingsystem* förflyttar oss närmare det pappersfria kontoret. Innebörden av ett sådant system är dock inte att bli av med allt papper, utan i stället att kunna manövrera information allt snabbare. Dokumenthanteringssystem av denna typ används redan av amerikanska försäkringsbolag, där optiska disketter lagrar bilder av företagets försäkringsbrev. Fördelen är att stora datamängder kan lagras på mindre volym än nu är fallet med textlagring.

Styra mot framgång

Nu återstår det att se hur företaget kan ledas mot bättre konkurrenskraft genom informationsteknologi. Framförallt är det viktigt att teknologiinvesteringarna leder till klart mätbara förbättringar i affärer. Det absolut viktigaste kravet är att uppnå god projektstyrning. Om utvecklingsprojekten har rätt inriktning och fungerar väl, faller allt annat ut automatiskt.

Satsa tid och energi klokt. För att nå framgång är det viktigt att en kärngrupp av engagerade och kunniga medarbetare leder företagets teknologisatsning. Verkställande direktören, den ansvarige för informationsteknologin, samt cheferna för berörda enheter bör mötas regelbundet för att diskutera teknologin och dess bidrag till affärsutvecklingen. Vikten av förändringarna bör erkännas inom ledningen och signaleras till de anställda. Det är inte en fråga om mer tid, utan snarare om rätt använd tid.

Förenas affärstänkande och tekniskt kunnande. Under ett längre projekt kontrollerar experterna ungefär en tredjedel av processen. Resten av processen kräver en bredare inblandning, där företagets samtliga medarbetare testar den nya teknologin, klargör behov och adapterar arbetsmetoder. Kompetenser och samarbete krävs.

Framgång beror inte på eleganta tekniska lösningar som fungerar helt isolerade från resten av företaget. Användarna och teknologiexperterna måste arbeta tillsammans för att undvika de problem som alltid uppstår mellan dem. Den personal som skall arbeta med den nya teknologin måste engagera sig maximalt, för att lära sig hur den nya informationsteknologin fungerar. Likaså måste experterna engagera sig för att förstå företagets krav på samma teknologi. Genom att engagera sig under hela processen, kan användarna ge det affärsperspektiv som garanterar att lösningar på tekniska problem inte enbart blir lösta på ett tekniskt vis, utan också är sunda för företaget.

Väl insatt

- *Tillsätt de mest kvalificerade personerna till projektet.* Använd den bästa tekniska och icke-tekniska personalen från alla delar av företaget till att arbeta på projektet. Det kan också bli nödvändigt att anlita utomstående, för specifika problemlösningar. Att projektledaren är väl insatt i försäkringsbolagets affärsstrategi är ytterst viktigt.
- *Utveckla en vision som kan styra arbetet.* Efter inledningsstadiet av ett projekt måste ofta visionen omarbetas, för att kunna styra de nya strategierna, systemen och basteknologin. Projektgruppen bör först koncentrera sig på varför ett nytt informationssystem införs, i stället för att bearbeta alla detaljer. När gruppen anser sig vara "visionens väktare" och fortsätter att utforma visionen, ger den företaget både anledning och motivation till det mödosamma arbetet som krävs.
- *Ge projektgruppen fullt beslutsansvar.* Många beslut måste fattas under alla faser av utvecklingen, installationen och användandet av ny informationsteknologi. Dessa beslut måste fattas snabbt eftersom tidsfördröjningar medverkar till misslyckande.

De invanda beslutsprocesserna tar ofta för lång tid, personal slutar innan projektet är slutfört och ledningens engagemang försvagas. För att undvika detta är det ytterst viktigt att projektgruppen får fatta avgörande beslut.

Det finns exempel på svenska försäkringsbolag som teknologimässigt ligger i främsta ledet internationellt sett. De som väljer att konkurrera internationellt kan kanske dra fördel av den här framskjutna positionen. De som i stället väljer att spela på hemmaplan bör också noggrant fundera över hur teknologin bidrar till företagets konkurrenskraft. Utmaningen för alla är att bibehålla och förstärka positionen. Samspelet mellan teknologi och strategi kommer att vara än viktigare under 90-talet.

Detta är den tredje och sista artikeln i serien "Försäkring på 90-talet". De ämnen som har avhandlats är kompetensutveckling (12/89), distribution (1/90) och informationsteknologi (3/90).