

### 3.1.2 Inspiration fra organisering i andre brancher og fra BCG's projekterfaring

For yderligere at søge inspiration til mulige hensigtsmæssige organiseringsformer er det undersøgt, hvorledes primært den danske og europæiske forsikringsbranche og sekundært revisionsbranchen er organiseret gennem BCG's projekterfaring og interview med aktører fra branchen. Forsikringsbranchen minder med opgaver som risikovurdering (og prisfastsættelse), faktisk kundekontakt (salg & service) og støttefunktioner i nogen grad om en skatteadministration. Revisionsbranchen har med sin store andel af arbejdet inden for revision (dvs. en slags kontrol og vejledning) også nogen lighed til skatteadministration. Desuden er det ud fra BCG's projekterfaring undersøgt, hvordan tendenserne er for organisering af støttefunktioner og kundekontakt.

Resultaterne af disse undersøgelser fremgår nærmere af bilag H. Hovedresultaterne som kan tjene til inspiration, nævnes i det følgende.

I forsikringsbranchen (såvel den danske som den europæiske) ses i udpræget grad en organisering med en centraliseret "back end", og med en "front end" tilpasset kundesegmenter for at optimere forholdet mellem salg og omkostninger til betjening af kunder.

- Støttefunktioner (økonomi, løn, personaleadministration, marketing), kundekontaktcenter og risikovurdering er centraliseret
- Personligt salg regionalt/lokalt
  - Storkunder har et fast kontaktpunkt i form af en key account manager, der inddrager produktspecialister m.v. efter behov
  - Mindre kunder har ikke noget fast kontaktpunkt, og de kontaktpunkter, som de får, dækker alle produkter – inddragelse af specialister sjældent nødvendigt (under 2% af tilfældene)

Overføres organiseringen i forsikringsbranchen til skatteområdet er en centralisering af støttefunktioner og visitering/udsøgning en mulighed. Kontrol placeres derimod mere decentralt med en særlig enhed for store/komplekse skatteydere, der trækker på specialister. Mindre komplekse skatteydere håndteres i højere grad af de samme medarbejdere (mindre specialisering)

Det er BCG's erfaring, at en organisering efter kundegruppe er en generel tendens på tværs af brancher.

I revisionsbranchen håndteres skønsmæssigt ca. 90% af kunderne af egen (generelle) revisor uden inddragelse af eksperter. Eksperter findes på forskellige fagområder, men inddrages kun i komplekse tilfælde (f.eks. skatteaspekter af aktieombytning). Det vil således sjældent være nødvendigt ved ligning af mindre virksomheder, at inddrage mere end 1 revisor.