

"Zašecerite" povratak odbjeglih osiguranika

■ Nakon sklapanja ugovora osigurateljima ne ostaje puno vremena za predah. Iza agresivne borbe za pridobivanje kupca slijedi ona za njegovu lojalnost

Piše: Katica Katić

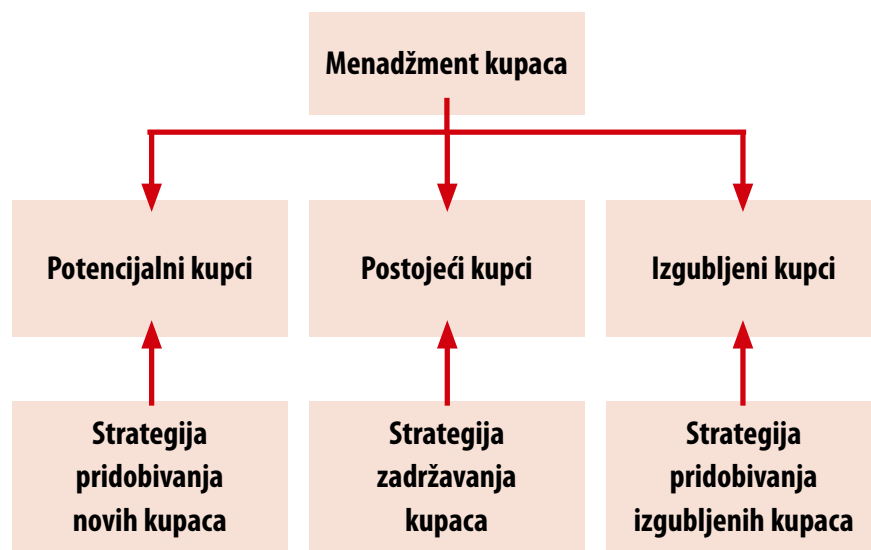
Na zasićenim i/ili recesijom pogođenim tržištima u mnogim djelatnostima sve je teže pronaći novog kupca. No, nikad nije bilo teže zadržati postojećega. Ne kaže se uzalud da jedna nevolja ne dolazi sama, pa se tako i osiguratelji danas suočavaju s dva velika problema: padom broja novosklopljenih ugovora s jedne strane, te velikim brojem otkazanih s druge. Gubitak posla, smanjenje dohotka, rast životnih troškova, ali i nezadovoljstvo uslugom natjerali su mnoge korisnike usluga osiguranja na otkaz ugovora. Dio njih u potpunosti se odrekao osigurateljne zaštite, a neki su u potrazi za povoljnijim premijama ili boljom uslugom pribjegli drugom osiguratelju.

Tako je, prema istraživanju Psychonomics Deutschland AG (Kundenmonitor Assekuranz 2008 - Schwerpunkttema "Stornoanalyse"), 2008. godine 16 posto osiguranika u Njemačkoj otkazalo jedan ili više ugovora, a postotak onih koji o tome razmišljaju stalno raste, te iznosi više od 20 posto. U nas je, nažalost, postotak znatno veći.

Stoga, ako žele uspješno poslovati i opstati na dinamičnim, konkurentnim i novim izazovima izloženim tržištima, društva danas moraju izraditi strategije za generiranje prihoda iz sva tri moguća izvora:

- putem lojalnih kupaca, dakle onih koji su emocionalno povezani s tvrtkom i njezinim proizvodima ili uslugama, te

Shema: Elementi sistematičnog menadžmenta kupaca



Izvor: Stauss, B., Seidel, W. (1998): Beschwerdemanagement, 2. Aufl., München u.a., 1998; S. 26.

ih uvijek iznova kupuju i postaju aktivni promotori (najproduktivniji način)

- putem novih kupaca koji prvi put kupuju proizvode tvrtke (najzahtjevniji i najskuplji način)
- putem bivših tzv. odbjeglih kupaca, koji se ponovno mogu pridobiti (najmanje razmatrani način)

Fenomen nelojalnih kupaca

Kad je posrijedi osigurateljna branša, istraživanje Psychonomics AG pokazalo je da se u razdoblju od pet godina (2004. -2009.) broj osiguranika koji su spremni promijeniti osiguratelja zbog atraktivnije ponude drugog povećao sa 30 na aktualnih 48 posto. Najveće stope fluktuacije i storna

zamijećene su kod vrsta osiguranja koje se sklapaju na godišnjoj razini i kod kojih postoji velika diferencijacija cijena među ponuđačima. Osobito su pogođeni automobilski kasko, riziko osiguranje života, zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgode, te osiguranje pravne zaštite. Međutim, ni dugoročni ugovori, poput mješovitog osiguranja života, nisu ostali pošteđeni, te se povećava broj prijevremeno završenih ugovora, osobito u prve tri godine trajanja osiguranja. Nakon sklapanja ugovora osigurateljima, dakle, ne ostaje puno vremena za predah. Iza agresivne borbe za pridobivanje kupca slijedi ona za njegovu lojalnost.

Devet od deset kupaca možemo vratiti

Istraživanja tržišta pokazuju da je, na sreću, uz dobru strategiju, moguće ponovno pridobiti čak devet od deset izgubljenih kupaca. Online studija Instituta za tržišna istraživanja Ciao GmbH iz 2009. pokazala je da se samo 12 posto ispitanika nikad više ne bi vratilo starom ponuđaču. Na pitanje: što bi tvrtka koju ste napustili zbog loše usluge trebala učiniti kako bi vas ponovo pridobila, tisuću ispitanika odgovorilo je:

- dokazati da sam im važan kupac 28 %
- dokazati da se usluga doista poboljšala 24 %
- dodijeliti mi popust, bon i sl. 20 %
- ništa, nikad se više ne želim vratiti 12 %
- bolje educirati zaposlenike u službi za kupce 7 %
- ispričati se 6 %
- menadžment tvrtke morao bi me kontaktirati 2 %

Studija je samo potvrdila općepoznatu činjenicu: većina nas brzo oprašta i zaboravlja. Mnogi kupci bili bi spremni vratiti se kad bi im se ponovno obratili i kazali im da su nam važni, kad bi im se otklonili problemi koji su ih mučili prije odlaska, te ako im se povratak malo "zašećeri". Češće nego što se misli sitnice su te koje su izazvale bijes i nepovjerenje, te bile presudne za odluku kupca da napusti tvrtku. Jer, iako raste spremnost osiguravnika na promjenu osiguratelja zbog atraktivnije ponude, svaki drugi od 2200 ispitanih osiguravnika ipak je izjavio da bi zbog bolje usluge i proizvoda ostao kod trenutnog osiguratelja.

Uz to, istraživanja i praksa su pokazali:

- postotak sklopljenih ugovora s bivšim kupcima je veći nego onih s novim
- troškovi pridobivanja starih kupaca niži su negoli troškovi pridobivanja novih
- lojalnost i rentabilnost ponovno pridobivenih kupaca veća je nego kod novih kupaca.

Te spoznaje pretvorile su izgubljene kupce u golem, neiskorišten prodajni potencijal. U osigurateljnoj branši na godiš-

njoj razini prijevremeno se završi više od 15 posto ugovora, te se tijekom godine nakupio priličan broj "bivših". Istraživanje Psychomomics AG Deutschland pokazalo je da bi čak njih 40 posto bilo spremno vratiti se. Stoga je svakako zanimljivo, koliko

Mnogi kupci bili bi spremni vratiti se kad bi im se ponovno obratili i kazali im da su nam važni, kad bi im se otklonili problemi koji su ih mučili prije odlaska, te ako im se povratak malo "zašećeri"

je to, naravno, moguće u okvirima jednog članka, upoznati se s *Customer Recovery Managementom* (menadžmentom pridobivanja izgubljenih kupaca) i otkriti koliko je primjenjiv u našoj praksi.

Otkriti profitabilne i poželjne

Menadžment pridobivanja izgubljenih kupaca počinje tamo gdje su sve ostale mjere lojalnosti kupca neuspješne, tj. kad kupac službeno ili potihom napusti tvrtku. Njegov primarni cilj ponovno je pridobivanje izgubljenog kupca, te revitalizacija narušenih ili "uspavanih" poslovnih odnosa. Nadalje, cilj je otkriti zašto kupci odlaze, koji od njih su profitabilni i poželjni, koje se uopće želi vratiti i kako novu suradnju učiniti uspješnijom.

Ponovno pridobivanje kupaca može se podijeliti u pet koraka:

1. identifikacija izgubljenih, odnosno "uspavanih" kupaca
2. analiza razloga gubitka kupca
3. planiranje i poduzimanje mjera za povratak izgubljenih kupaca
4. kontrola uspjeha i optimizacija
5. prevencija, odnosno izgradnja "druge lojalnosti".

Sve mjere usmjerene su na peti korak: prevenciju gubitka kupca. Jer, jedino bolje od poduzimanja mjera za povratak kupca je uopće ga ne izgubiti. Što dulje tvrtka uspije zadržati rentabilna kupca, to je veća dobit koju će generirati iz odnosa s njim. Stoga je primarni cilj ne izgubiti profitabilnog kupca, no ako ga se ipak izgubi i ponovno pridobije, nužna je izgradnja "druge lojalnosti", jer treća prilika gotovo ne postoji.

Tko su izgubljeni kupci

Izgubljeni kupci često su zaboravljeni kupci. Nakon što završi ugovorni odnos ili se obavi zadnja kupnja, odlaze u zaborav i rijetko tko se više bavi njima. Međutim, oni su potencijal i njihova detaljna analiza sva-

kako se isplati. Među njima se mogu naći tihi i glasni otkazivači - bučni i neprimjetni odbjeglice. Da bi ih se moglo selektirati, valja najprije utvrditi kad su izgubljeni. U mnogim branšama to je teško utvrditi s obzirom na to da kupci rijetko odluku obznanjaju pisano ili usmeno. No, u osigurateljnoj branši to je, na sreću, moguće. Ne samo da se točno može utvrditi kad je kupac završio ugovor, nego se na temelju određenih podataka može naslutiti da je to spreman učiniti.

Kvalitetna CRM rješenja omogućuju osigurateljima selekciju kupaca koji pokazuju tendenciju odlaska. Isti modeli koji stoje na raspolaganju za određivanje vrijednosti kupca te *cross selling* akcija mogu poslužiti i u *customer recovery* procesu.

Otkazu ugovora većinom prethodi nezadovoljstvo kupca, jer tko je nezadovoljan, automatski razmišlja o odlasku. Loše upravljanje reklamacijama čest je razlog gubitka kupca. Sustavno i pravodobno evidentiranje vrsta reklamacija, njihova ishoda kao i drugih razloga otkaza ugovora omogućuje osigurateljima kreiranje prognostičkih modela koji služe kao alarmni sustav za najavu odlaska kupca. Analizom povijesnih podataka može se utvrditi kad je kupac postao bivši ili kad bi to mogao postati. Zanimljivo je napomenuti da, kad je posrijedi dobna skupina, najveću šansu da postanu bivši imaju ljudi srednje dobi. Studija Psychomomics AG pokazala je da su oni najspremniji za promjenu. U srednjoj dobi potreba za osiguranjem je najveća. Već ta činjenica povećava potrebu za promjenom. No, ta grupa istodobno ima najviše potencijala za štednju. S obzirom na to da su kupci u ovoj dobi osobito kompetentni po pitanju osiguranja, ali istodobno i kritični te dovoljno iskusni, vjerojatnost promjene osiguratelja je velika.

Na tragu pravim razlozima

Iza racionalnih razloga odlaska kupaca često se kriju drugi, pravi razlozi. Jedan od najčešćih su međuljudski odnosi. Kupci napuštaju tvrtke jer:

- se nitko nije brinuo za njihovu dobrobit
- se prema njima postupalo grubo i nepri-

Tko kao mjeru za pridobivanje kupaca izabere isključivo povoljniju cijenu, teško će moći držati korak kad i drugi ponuđači postanu jeftiniji. Jer, iako je cijena čest razlog gubitka kupca, nije uvijek i presudan

stojno

- nisu dobili nikakvu pozornost
- nikad nisu čuli riječ hvala
- im nikad nitko nije rekao da su važni kao kupci
- jednostavno se zaboravilo na njih.

Navedeni emocionalni aspekti teško se mogu otvoreno istražiti pisanim putem. Jer ono što napišemo na kraju mora zvučati razumno i dati uvjerljiva opravdanja. Kako bi se ušlo u trag stvarnim razlozima odlaska kupaca u osiguranju, možemo se poslužiti sljedećom usmenom metodom, uz promatranje kupca.

Anketa među odbjeglih kupcima

Metoda kritičnih događaja pokušava, u okviru dublje analize, otkriti tijek događaja koji je doveo do migracije kupaca. Ona se odvija u dva koraka. U prvom se od ispitanika traži da točno definira ključni događaj i detaljno ga opiše. U drugom se postavljanjem dodatnih pitanja, kao što su: što se točno dogodilo, kako je uopće došlo do te situacije, tko je to učinio, što se dalje događalo, kako ste se pritom osjećali, kako ste reagirali, pokušava ići u detalje. To bi okvirno izgledalo ovako:

Pitanje: Koliko dugo ste bili osigurani kod osiguratelja "X"?

Odgovor: Deset godina.

Pitanje: Što vas je potaknulo na otkazivanje ugovora?

Odgovor: Osiguratelj "Y" ima bolje tarife.

Pitanje: Jesu li tarife osiguratelja "Y" uvijek bile niže ili su pojeftinile u posljednje vrijeme?

Odgovor: Ne znam, tek sam nedavno primijetio.

Pitanje: Što vas je navelo da to primijetite?

Odgovor: Bio sam ljut na osiguratelja "X", a u to vrijeme dobio sam poziv od osiguratelja "Y".

Pitanje: Zašto ste bili ljutiti na osiguratelja "X"?

Odgovor: Iskreno, zato što mi je podigao premiju osiguranja nakon nezgode.

Pitanje: Je li se to događalo i prije?

Odgovor: Da, čak dva puta.

Pitanje: I tada niste otkazali ugovor jer je bilo jeftinije kod nekoga drugog?

Odgovor: Ne.

Pitanje: Što vas je onda ovaj put potaknu-

lo na otkaz ugovora?

Odgovor: Razlog je jer me nakon reguliranja štete ovaj put nitko nije upozorio da će se povećati premija.

Kupac, dakle, ugovor nije otkazao isključivo zbog rasta premije kao posljedice nastanka osiguranog slučaja, nego je bio povrijeđen što nije obaviješten o tome. Osiguratelj je, kako bi smanjio troškove, odustao od pisane obavijesti kupcima i time se izložio njihovu gubitku. Kako bi bio u situaciji da ne izgubi kupca, bitno je postaviti se u kupčevu situaciju i postupiti proaktivno.

Osobito u situacijama kad zbog povećanja cijena, promjene uvjeta ugovora i drugih kritičnih trenutaka prijete raskid ugovora. Slanje računa upravo je jedan od takvih trenutaka. Osobito kad se ne uspostavlja nikakav drugi kontakt s kupcem, što je većinom pravilo, a ne iznimka. Stopa otkaza ugovora automobilskog kaska nakon slanja godišnjeg obračuna premije osiguranja kreće se, primjerice, oko 35 posto. No, to nije sve. Istraživanje Top-Playera pokazalo je da 28 posto kupaca u Njemačkoj koji zbog toga otkazu svoj ugovor o automobilskom kasku, u roku od dvije godine otkazu i druge vrste ugovora o osiguranju kod istog osiguratelja. Studija je pokazala da kupci ugovore otkazuju zbog neprimjerena pokrića, nezadovoljstva zbog lošeg savjetovanja i usluga, te problema pri izmjeni ugovora. U svakom drugom slučaju raskid jedne vrste ugovora rezultirao je završetkom i drugih.

Kako ponovno pridobiti kupce

Nakon identifikacije izgubljenih kupaca i analize mogućih razloga njihova odlaska, slijedi reaktivacija lukrativnih među njima. Najprije valja utvrditi s kojima od njih tvrtka želi novi početak, te koji od njih se uopće žele vratiti. Zatim odrediti koji "povratnički mamać" primijeniti, kad početi s reaktivacijom i na kraju tko će kontaktirati bivšeg kupca.

Za selekciju kupaca koji trebaju biti obuhvaćeni reaktivacijskim akcijama primjenjuju se *scoring* metode. Najprije se definiraju kriteriji koji kupce čine atraktivnim za reaktivaciju, uzimajući pritom njegove monetarne i nemonetarne vrijednosti, kao što su:

- Povijest kupnje: koliko dugo je kupac bio u poslovnom odnosu s tvrtkom, koliko često i kad je kupovao, visina premije osiguranja...
- Profitna marža: Koliko profitabilan bi kupac bio u budućnosti?
- Faktor imidža: Može li kupac uljepšati referentnu listu tvrtke?
- Vrijednost preporuke: Je li kupac vrijedan preporučitelj?
- Buduća perspektiva: Je li kupac inovativan i pripada li rastućoj branši?

- Cjenovna senzibilnost: Koliko je kupac osjetljiv na cijenu?
- Mentalitet plaćanja: Je li kupac bio redoviti platiša?
- Bonitet: Kakva je njegova buduća plaćna sposobnost?
- Opseg skrbi: Koliko je kupac bio zahtjevan?
- Faktor simpatije: Je li kupac ugodan i rado viđen?
- Spremnost na reklamaciju: Je li kupac često reklamirao?

Navedeni i slični kriteriji koji se individualno utvrđuju ocjenjuju se na skali od 0 do 10, a zatim rangiraju. Tako se prodaja može sistematično koncentrirati na najizglednije kandidate za reaktivaciju.

Povratničke ponude

Razlikujemo tri vrste povratničkih mamaća kojima se tvrtke mogu poslužiti prilikom pridobivanja izgubljenih kupaca:

- emocionalni (isprike, objašnjenja, razgovori puni razumijevanja, pažnja, priznavanje važnosti kupčeva problema)
- materijalni (rješavanje štete, ispravak)
- financijski (vraćanje premije, popusti, besplatni dodaci, posebne tarife, bonovi)

Mamaći se mogu primijeniti pojedinačno ili kombinirano, što svakako ovisi i o osobnosti kupca. Katkad je, kao i u drugim međuljudskim odnosima, za ponovno pridobivanje povjerenja osobe potrebno samo povećati pažnju, a katkad to sa sobom nosi materijalne i financijske posljedice. Ponuda za ponovno pridobivanje kupca mora biti fer. Standardizirane ponude imaju manju šansu za uspjeh od individualnih, koje su nastale kao rezultat razgovora s kupcem.

Brza reakcija

Što je brža reakcija na otkaz ugovora kupca, to je veća vjerojatnost njegova povratka. Brza reakcija na pritužbu kupca smanjuje postotak njihova odlaska sa 39 na 15 posto. Treba, dakle, djelovati odmah dok su informacije svježije, dok još postoji i najtanja emocionalna nit koja kupca vezuje uz tvrtku, te prije nego što se kupac odluči za drugog ponuđača. To je bitno za našu djelatnost, s obzirom na to da kupnjom proizvoda osiguranja nastaje ugovorni odnos. Ovisno o vrsti osiguranja, on može biti i dugogodišnji, a šanse za pridobivanje kupaca time se smanjuju ili odgađaju na dulje razdoblje.

Primjena mjera

Reaktiviranje kupaca posao je za komunikacijske stručnjake s iznimnom prodajnom psihologijom te sposobnošću prilagodbe. Uz to, zaposlenici trebaju posjedovati stručne i komunikativne sposobnosti te visok stupanj poistovjeći-

Kad je posrijedi dobna skupina, najveću šansu da postanu bivši imaju ljudi srednje dobi. Studija Psychomics AG pokazala je da su oni najspremniji za promjenu

vanja s tvrtkom. Pogodne osobe su one koje se znaju dobro nositi s reklamacijama, a moraju biti ovlaštene i za donošenje odluka. Ovisno o slučaju, reakcije za spas odnosa s kupcem trebaju biti brze i fleksibilne. Predugi birokratski procesi još više nerviraju kupca i povećavaju vjerojatnost njegova odlaska.

Kontrola uspjeha i optimizacija

Akcije za ponovno pridobivanje izgubljenih kupaca moraju biti isplative, te pridonositi ekonomskoj i idejnoj vrijednosti tvrtke. Međutim, sve se ipak ne bi trebalo svesti na to da tvrtka ima malo više novca na računu, nego i na rast ugleda na tržištu. Pritom se valja koristiti određenim pokazateljima uspješnosti, no treba imati na umu da je ponovno pridobivanje kupaca posao za poznavatelja ljudi, a ne za fanatike kontrole. Jer, za pridobivanje izgubljenih kupaca nužne su svježe ideje. Neki od pokazatelja za utvrđivanje rentabilnosti akcija za ponovno pridobivanje izgubljenih kupaca su navedeni u nastavku.

1. Pregled razloga (uzroka)

Kreiraju se izvještaji koji kvantitativno i vizualno prikazuju razloge odlaska kupaca i raskidanja ugovora. Uz svaki razlog navodi se izgubljeni prihod ili marža doprinosa, a moguće je dodati i troškove povezan s rješavanjem problema, poboljšanja i dr. Tako se kreira lista prioriteta za poduzimanje preventivnih mjera.

2. Stopa ponovnog pridobivanja kupaca

Broj pridobivenih izgubljenih kupaca podijeljen s brojem kontaktiranih kupaca.

3. Promjena vrijednosti kupca

To je bivša vrijednost kupca u odnosu na njegovu buduću vrijednost. Sastoji se od cjeloživotne vrijednosti kupca i vrijednosti preporuka. Cjeloživotna vrijednost kupca kumulirani je budući prihod (diskontirani) ostvaren iz odnosa s kupcem, uvećan za uštede. Međutim, osim monetarne, kupac ima i referentnu vrijednost (pridobivanje novih kupaca putem preporuke starih).

4. Dobit iz ponovnog pridobivanja kupaca

U omjer se stavljaju nastali troškovi i prihod ostvaren ponovnim pridobivanjem izgubljenih kupaca. Dio prihoda ostvaren u uspješnim akcijama spašavanja treba pokriti troškove neuspjelih pokušaja.

5. Migracijska kretanja

Vode se zabilješke o tome kojem konkurentu je kupac pribjegao i zašto, ali i kojeg kupca smo ponovno pridobili. Na taj način mogu se steći korisne spoznaje o migracijskim kretanjima koje će poslužiti za podu-

Pet savjeta prodavačima za zadržavanje kupaca



1. Mnogi prodavači toliko su zauzeti traženjem novih kupaca da se stari kupci osjećaju kao "druga klasa". No, postojeći kupci su vaši najvažniji kupci: njima, a ne novima pripada najbolja ponuda i najveći dio vaše potpore.
2. Kupcima često nedostaje emocionalne pažnje koja im je jako bitna. Pokažite im da ih prihvaćate, cijenite i respektirate. Jasno, osobno i iskreno im se zahvalite za svaku poslovnu transakciju.
3. U bazi podataka kontinuirano aktualizirajte sve bitne podatke o kupcima, te ih sukcesivno dopunite emocionalnim detaljima. Dopustite da kupac sam odluči tko ga može kontaktirati, na koji način i kada.
4. Svaki put kad kupac osjeti nezadovoljstvo on razmišlja o odlasku. Spriječite nezadovoljstvo postavljanjem fokusiranih pitanja kao što su: ako bi postojalo nešto što bismo u budućnosti mogli učiniti još bolje za vas, što bi to bilo? Na vrijeme razvijte rane sustave dojave s uobičajenim znacima da bi vas kupac uskoro mogao napustiti.
5. Profesionalno se ophodite s reklamacijama. Loše ili uopće neobrađene reklamacije glavni su razlog fluktuacije kupaca. Ne razmišljajte samo o neutraliziranju materijalne štete nego i one emocionalne. Kad ima problem, kupac se nervira i pod stresom je, a to se može izjednačiti s ozljedom glave.

Ane M. Schüler

zimanje preventivnih mjera.

6. Prevencija

Sistematično pridobivanje izgubljenih kupaca slijedi uvijek dva cilja: reaktivaciju i prevenciju. Najvažniji cilj je pridobiti maksimalan broj izgubljenih profitabilnih kupaca. Uz to, nužno je koristiti spoznaje kako bi se budući gubici kupaca sveli na minimum.

Drugi ciljevi su: dugoročno ublažavanje stope fluktuacije kupaca, izbjegavanje visokih troškova novih akvizicija kao zamjene za izgubljene ugovore, učvršćivanje imidža tvrtke orijentirane na kupca, sprječavanje negativne usmene propagande i mnoge druge.

Aktualni trendovi

S obzirom na sve veću tendenciju fluktuacije i stornacije ugovora o osiguranju, kreiranje ciljanih preventivnih programa, programa za zadržavanje kupaca i pridobivanje izgubljenih od primarne su važnosti. Postojanje tih programa smanjuje otkupe i sistematično jača lojalnost kupaca. Mogu im se dodati programi za poboljšanje kvalitete servisa i savjetovanja, fleksibilnost kod promjene ugovora, kvalitetno upravljanje reklamacijama te izgradnja alarmnih sustava u području zadovoljstva kupaca i skrbi.

Primarni cilj je ne izgubiti profitabilnog kupca, no ako ga se ipak izgubi i ponovno pridobije, nužna je izgradnja "druge lojalnosti", jer treća prilika gotovo ne postoji

Tko kao mjeru za pridobivanje kupaca izabere isključivo povoljniju cijenu, teško će moći držati korak kad i drugi ponudaci postanu jeftiniji. Jer, iako je cijena čest razlog gubitka kupca, nije uvijek i presudan. "Preskupo" je savršen izgovor za obje strane. Za kupca jer na taj način može sakriti emocionalnu ranjivost, za tvrtku jer može prikriti vlastitu odgovornost.

Istraživanja su pokazala da, unatoč nižim troškovima u odnosu na nove akvizicije, osiguratelji još nedovoljno poduzimaju akcije ponovnog pridobivanja kupaca, ali i da u tim akcijama nisu dovoljno efikasni.

U 58 posto slučajeva storna u imovinskim osiguranjima mjere za ponovno pridobivanje kupaca bile su bezuspješne. No, 40 posto osiguranika izjasnilo se da bi bilo spremno ostati kod istog osiguratelja ako bi mu ponudio atraktivniju ponudu ili promijenio pristup prema kupcu. Relativno niska učinkovitost vjerojatno je rezultat propusta nastalih u nekoj od faza *customer recovery* procesa, prekasne reakcije ili lošeg odabira osoba koje su pokušale reaktivirati kupce. I ne treba zaboraviti još jednu važnu činjenicu: prodajne mreže osiguratelja nisu motivirane i plaćene za skrb o kupcima i sprječavanje njihova odlaska, nego samo za nove prodaje.

Vrijeme je, dakle, za promjene. ■