

Customer experience - više, bolje, veće



■ U industriji u kojoj su paritetne vrijednosti norma i gdje se inovacija proizvoda vrlo lako može kopirati, vrhunsko iskustvo kupca ostaje jedna od nekoliko održivih konkurentskih prednosti pred kojom se ne smije napraviti uzmak

Globalna recesija oštro je podsjetila mnoge osiguratelje na temeljni značaj njegovanja otvorena, poštena i fer odnosa prema kupcima. Ti odnosi zbroj su kontakata, razmjene, transakcije i percepcije koju kupac doživljava svaki put kad posluje s osigurateljem, a njihova snaga može osigurateljima postati najvažnije sredstvo u borbi protiv konkurencije. Sve se više stječe dojam da je jedini održivi operativni model u globalnoj industriji osiguranja onaj koji učinkovito kombinira vrijednosti disciplinirana preuzimanja i upravljanja rizikom, operacije koje smanjuju trenje u *back officeu* i isporuci proizvoda, snažnom i dobro pozicioniranom brendu, te superiornom iskustvu osiguranika u svim kontaktima s osigurateljem. Sve to istodobno, a ne jedan, dva ili tri segmenta koja bi se koristila izolirano, jamče diferencijaciju, odnosno dugoročno kreiranje vrijednosti za kupca. Međutim, zadnja od njih - iskustvo kupca (*customer experience*), čini se najproblematičnijom, a samim tim je i najveći izazovom za branšu. No, što se

uopće podrazumijeva pod pojmom iskustvo kupca i kako ono nastaje u osiguranju? Iskustvo kupca je zbroj svih njegovih percepcija i iskustava koje stekne za trajanja odnosa s proizvođačem ili pružateljem neke usluge. Što je njegovo iskustvo pozitivnije, to je veća i privrženost tvrtki, i obrnuto.

Doživljaj i iskustvo

Upravljanje iskustvom kupca (*Customer experience management - CEM*) fokusira se na njegovo emocionalno, ali i iracionalno ponašanje prilikom kupnje proizvoda ili korištenje usluge, te iz njega proizašlo pozitivno iskustvo, kao i sve s time povezane interakcije u okviru cjelokupna odnosa s kupcem. Cilj *customer experience* nači-

Loša i neprimjerena reakcija osiguratelja jednim udarcem može uništiti sva prethodna pozitivna iskustva kupca

na razmišljanja je ostvarivanje visoke stope preporuka tvrtke i njezinih proizvoda (reference) preko oduševljenih kupaca, intenziviranje kontakta (povećanje vrijednosti), te njegova dugoročnost (lojalnost kupca).

Svjesna interakcija s kupcem

U središtu CEM-a su takozvani "trenutci istine" (Moment of Truth), odnosno "dodirne točke" (Touchpoints) presudne za uspješan i dugoročan odnos s kupcem. To su situacije kad se kupac obraća tvrtki jer mu je iskrsnuo određeni problem, te traži pomoć ili rješenje. Primjer takve situacije u osiguranju je kad se kupac obraća osiguratelju u potrazi za informacijama i brzom pomoći jer mu se na putu dogodila šteta na automobilu. Loša i neprimjerena reakcija osiguratelja jednim udarcem može uništiti sva prethodna pozitivna iskustva kupca. Štetni događaj je ključno iskustvo kupca s osigurateljem. Brza pomoć u hitnoj situaciji nedvojbeno je prigoda za da osiguratelj dokaže vještine i stvori pozitivno ozračje. Međutim, štetni događaj ne nastupa kod

svih osiguranika, pa dodirna točka može samo ograničeno pomoći u stvaranju pozitivna iskustva kupca. Stoga je za osiguratelja poželjno postojanje što većeg broja dodirnih točaka koje se mogu ostvariti u direktnoj interakciji s kupcem. Takva dodirna točka može, primjerice, biti reklamacija vezana uz nejasna prava iz ugovora o osiguranju, uvjete osiguranja ili loše savjetovanje, otkup ugovora o osiguranju i sl. Kod svake od njih važno je kupcu pristupiti na osoban i emocionalan način kako bi ostvarilo dugoročno pozitivno iskustvo.

Ta pozitivna iskustva kupca osobito su bitna za osiguratelja ako se uzme u obzir da njegov proizvod u usporedbi s mnogim drugima ima vrlo mali potencijal da zadovolji kupca. Naime, mnoga istraživanja pokazala su da kupci osiguranje doživljavaju kao kompleksan i teško razumljiv proizvod. Njegova kompleksnost s jedne strane se ogleda u apstraktnosti, a s druge u pravnim aspektima police osiguranja. Stoga i sam proces kupnje proizvoda kupcu nije užitak nego ga zamara, oduzima mu vrijeme i dovodi u stresnu situaciju. S obzirom na to da je proizvod „dosadan“, servis koji osiguratelj nudi mora biti vrhunski i uzbudljiv, kako bi korisnik ima razloga ostati vjeran dulje razdoblje.

Izazov industrije

Pokušavajući održati korak s drugim industrijama, osiguratelji diljem svijeta posljednjih godina čine goleme napore u pogledu usmjeravanja na kupca, no poslovni rezultati prilično su raznoliki i katkad obeshrabrujući. Međutim, u industriji u kojoj su paritetne vrijednosti norma i gdje se inovacija proizvoda vrlo lako može kopira-

ti, vrhunsko iskustvo kupca ostaje jedna od nekoliko održivih konkurentskih prednosti pred kojom se ne smije napraviti uzmak. Potreba za jasnim pogledom nad životnim ciklusom kupca i njegovo iskustvo jači su nego ikada, ali stvarnost je itekako nepoznata.

Stručnjaci smatraju da je nekoliko razloga koji su doveli do te situacije, te navode izazove industrije s kojima se osiguratelji suočavaju u potrazi za poboljšanjem iskustva kupca:

Tradicionalni poslovi osiguranja – preuzimanje i upravljanje rizikom po svojoj su definiciji okrenuti prema unutra, a i distribucijska funkcija obično djeluje kao „push“ model koji teško stavlja interese kupca na prvo mjesto. To je na mnoge načine rezultiralo sistematičnom averzijom prema riziku i dubokim otporima na promjene u načinu

Već sama ideja da je kupac nešto više od broja police čini se kao velik izazov za mnoge osiguratelje

poslovanja. Već i sama ideja da je kupac nešto više od broja police čini se kao velik izazov za mnoge osiguratelje.

Osiguratelji često nemaju kontrolu nad cjelovitim lancem vrijednosti. Kompleksna priroda distribucije osiguranja i struktura kanala znači da kupac može biti neovisni agent, broker, banka ili neka treća osoba ili, pak, krajnji korisnik, što znatno povećava težnje za stvaranjem i upravljanjem koherentnim brendom obećanja i iskustva kupca.

Osiguravajuća društva imaju tendenci-

ju biti izgrađena oko jakih „funkcionalnih silosa“, a takve organizacije često završavaju s rascjepkanim odgovornostima kad je posrijedi upravljanje iskustvom kupca. Smatraju da nitko nije doista odgovoran, a prilike za sinergiju napora kroz funkcije i poslovne jedinice su ograničene.

Učinci se često pogrešno mjere - volumen transakcija i efektivnost tretiraju se kao pokazatelji zadovoljstva kupca.

Globalna recesija osobito je izazov za osiguratelje - usred lošeg publiciteta, povećanja zahtjeva za kapitalom i veće regulativne kontrole, upravljanje rizikom zaokupilo je pažnju menadžera i skrenulo pozornost s kupca.

U isto vrijeme industrija je pod pritiskom bez presedana koji dolazi od netradicionalnih igrača na tržištu, kao što su supermarketi ili web stranica za usporedbe cijena, koje kupcu proširuju izbor i smanjuju maržu. Ako osiguratelj ne razumije kupca i ne ponudi mu specifična iskustva, izlaže se riziku da postane nevažan. Bolje je ipak nešto nekome značiti nego nikome ništa.

Mnogi osiguratelji trenutačno su putem *outsourcinga* ili *off-shoringa* velik dio svojih kupaca preputili drugima zbog reznj troškova, uz različit stupanj uspjeha. Kakva su iskustva kupca s tim tvrtkama, za osiguratelja ostaje nepoznanica.

Na kraju, rastu očekivanja osiguranika u pogledu brzine, kvalitete i transparentnosti informacija, što kreira goleme IT izazove, osobito za tvrtke koje se bore s fragmentiranim nizom naslijeđenih sustava.

Iz perspektive poslovnog modela, stručnjaci vide tri glavne strategije koje proizlaze iz navedenih problema, a kojima se osiguratelji mogu okrenuti kako bi postali konkurentni: niska cijena usluga, dobro upravljanje uslugom i premium brand.

Svaki od poslovnih modela izaziva različita očekivanja od kupca s obzirom na cijene, usluge, vrijednost i brend, ali bez obzira na model, iskustvo kupca ostaje jedan od rijetkih izvora održive diferencijacije.

Praktična rješenja

Optimizacija iskustva kupca ne znači da tvrtka treba doslovice pozlatiti sve što kupac dodirne. Ona podrazumijeva sustavno mjerenje i razumijevanje racionalnog i emocionalnog pobuđivača do kojeg je kupcu najviše stalo, a slijedi dosljedna isporuka namijenjenog iskustva. Vrlo jednostavno rečeno, ključno je razumjeti ono što je osiguraniku bitno, a zatim mu to isporučiti u vrijeme kad on to očekuje, uz što više dodirnih točaka.

Najčešće korištena metoda za postizanje ovog učinka je tzv. mapiranje kupčeve putovanja (*Customer Journey Mapping* – skraćeno CJM). To je praktičan način snimanja i mjerenja svega onoga što kupac doživljava svaki put kad kontaktira tvrt-



Preporučuje se zapisivanje svih problema koji se mogu pojaviti ili se redovito pojavljuju u kontaktu s kupcima

ku, i to promatrano s kupčeve perspektive. Mapiranje kupčeva putovanja daje vizualni prikaz svih dodirnih točaka i interakcija između tvrtke i kupca. Proces mapiranja pokazuje gdje pružanje usluge isporučuje vrijednost kupcu, a gdje ona zaostaje, što omogućuje stvaranje operativnih okvira s detaljnim opisima djelovanja koje tvrtka mora poduzeti kako bi kupcu isporučila željeni doživljaj.

Od kuda početi?

Temeljna zadaća CJM-a je definirati dodirne točke kupca s tvrtkom te utvrditi gdje postoje odstupanja između očekivanja i doživljenog iskustva kupca, kako bi se mogle poduzeti adekvatne mjere u cilju postizanja emocionalnog zadovoljstva kupca. Kako bi se uspostavila i provela sveobuhvatna strategija doživljaja kupca, potrebno je poduzeti određene korake:

Definiranje ciljne skupine kupaca kako bi se osiguratelj mogao fokusirati na njemu najvažnije. Prijeko je potrebno otkriti

U središtu CEM-a su takozvani "trenutci istine" (Moment of Truth), odnosno "dodirne točke" (Touchpoints) presudne za uspješan i dugoročan odnos s kupcem. To su situacije kad se kupac obraća tvrtki jer mu je iskrsnuo određeni problem, te traži pomoć ili rješenje

koje su njihove potrebe, želje i očekivanja u odnosu na osiguratelja, te ih homogenizirati po skupinama.

Definiranje i zapisivanje svih dodirnih točaka koje odabrana ciljna skupina ima s osigurateljem i njegovim proizvodima (internet, telefon, kontakt licem u lice, e-mail, pošta)

Definiranje trenutaka istine, tj. sastavljanje liste interakcijskih iskustava koja najviše utječu na percepciju kupca o tvrtki, te na koje događaje se odnose (primjerice savjetovanje, štetan događaj, otkup, reklamacija i dr.).

Trenutci koji su kupcu najvažniji označavaju se, primjerice, brojem 1, a oni najmanje važni brojkom 5. Trenutci koji su označeni s brojem 1 za kupce su „trenutci istine“, te se osiguratelj treba fokusirati na njih jer se preko njih može i najviše utjecati na kupca.

Definiranje obrazaca ponašanja za trenutke istine – opis kako trebaju izgledati redoviti interakcijski ciklusi i procesi izme-

đu kupca i tvrtke da bi stvorilo pozitivno emocionalno iskustvo kupca. Nakon što ih se definira, moraju se opsežno preneti svim akterima koji dolaze u kontakt s kupcem. Akteri koji utječu na zadovoljstvo kupca: sastavljanje popisa svih odjela i osoba s kojima kupac kod određenih dodirnih točaka dolazi u kontakt. Zapisivanje svih problema koji se mogu pojaviti ili se redovito pojavljuju u kontaktu s kupcima u takvim situacijama.

Ocjena procesa: definiranje skale od jedan do deset na temelju koje će osiguranci procjenjivati dodirne točke (očekivanja su ispunjena, očekivanja nisu ispunjena i sl.)

Kreiranje grafičkog prikaza kupčeva putovanja tvrtkom.

Prednosti primjene CJM metode

Učinkovito mapiranje i optimizacija kupčeva iskustva za osiguratelje je značajno i snažno zbog nekoliko razloga:

Povrat na ulaganje

Svaki veliki osiguratelj uložio je goleme resurse u IT infrastrukturu kao potporu informacijskim potrebama sadašnjih i budućih kupaca, kao i u operativne zahtjeve njihovih agenata i drugih partnera. To će osigurati i da se IT resursi razmjestu u područjima poslovanja gdje imaju najveći utjecaj na kupca.

Očekivanja distributera

Pružajući ugovaratelju osiguranja superiorno iskustvo kupca, osiguratelj poboljšava i učvršćuje odnose s prodajnom mrežom, s obzirom na to da je i njima bitno da su zadovoljni kupci koje su doveli osiguratelju.

Interno usklađivanje

Jasno stajalište o željenom iskustvu kupca te iscrpna karta kupčeva putovanja tvrtkom snažni su alati za postizanje unutarnjeg usklađivanja funkcija s posljedičnim pozitivnim utjecajem na moral zaposlenika, motivaciju i učinkovitost.

Zadržavanje i upornost

Studije dosljedno pokazuju da pozitivno iskustvo pomaže rastu stope zadržavanja kupaca i obrnuto. Kad kupac napusti tvrtku, s njim su otišle i mogućnosti unakrsne i povećane prodaje te strateški prioritet osiguratelja treba biti zadržavanje kupaca.

Kontrola troškova

Pružanje lošeg umjesto optimalnog iskustva u konačnici je znatno skuplje nego ulaganje u prekomjeran servis koji kupcu ne donosi nikakvu vrijednost. Loše isporučena usluga na kraju košta više jer osiguranik, primjerice, mora nazva-

Optimizacija iskustva kupca ne znači da tvrtka treba doslovce „pozlatiti“ sve što kupac dodirne

ti ponovno ili tražiti izvanredan sastanak. Uz to, mapiranje kupčeva putovanja može osiguratelju pomoći da kreira i operacionalizira nove modele ponašanja, čime se tijekom vremena smanjuju troškovi.

Segmentacija

Mapiranje korisnikova putovanja može otkriti nedostatke u pojedinim segmentacijskim modelima, te pružiti podatke i spoznaje koje će dovesti do složenijih strategija. Primjerice, osiguratelji su skloni segmentaciji kupaca na temelju određenih atributa, ali ne i okolnosti, što može dovesti do toga da pojedini kupci budu izostavljeni iz segmentacije, čak i unutar jednog segmenta.

Diferencijacija

Želi li stvoriti konkurentnu prednost, osiguratelj se mora diferencirati na nekoliko načina, a ne samo inovativnim proizvodom, cijenom ili distribucijom. S obzirom na to da sve više igrača ulazi u industriju, a tehnologija i dalje širi igračko polje, isporuka optimalna iskustava kupcu uz jasno vrednovanje brenda, ostaje glavni faktor diferencijacije tvrtke.

Ključna prilika

Učinkovito upravljanje iskustvom kupca nameće se industriji osiguranja kao ključna prilika za uspostavljanje konkurentske diferencijacije. Zahvaljujući upravljanju iskustvom kupaca raste potencijal za bolje usklađivanje akcija unutar tvrtke, identificiranje prostora za uštede, ali pridonosi i inkrementalnom rastu prihoda. Diferencijacija putem diverzifikacije proizvoda u osiguranju je, nažalost, vrlo ograničena. Međutim, inovativne interakcijske forme, te usluge koje u središte stavljaju kontakt i kupčevu potrebu, alternativa su inovaciji proizvoda osiguranja.

Danas, osobito u novim medijima, dominira još jedna tehnička perspektiva za stavljanje učinkovitosti i industrijalizacije u prvi plan. U konzekventnom *customer experience* načinu razmišljanja proširuje se na još jedan cilj, a taj je putem novih tehnologija nuditi nove doživljaje. To ne mora uvijek značiti „više, bolje, veće“ - *customer experience* može značiti i redukciju i pojednostavljenje.

Katica Katić ■