

Modeli savjetovanja



Savjetovanje se općenito može definirati kao komunikacijski proces između ponuđača (savjetnika) i kupca (tražitelja savjeta) u kojem se, u međusobnoj razmjeni informacija, pronalazi optimalno rješenje kupčeva problema. Cilj savjetovanja je, dakle, naći rješenje za kupca. Cilj savjetovanja u osiguranju je, pak, kroz kvalitetnu razmjenu informacija između savjetnika u osiguranju i kupca naći optimalno osigurateljno rješenje za kupca.

Savjetovanje u osiguranju mora biti orijentirano na kupca. Savjetnik mora dobro poznavati njegove potrebe kako bi ih mogao uzeti u obzir prilikom izbora najboljega osigurateljnog rješenja. To znači da mora analizirati očekivanja i želje kupca kako bi ga općenito (socijalno okruženje, osobni podaci) i specijalno (sklonosti, financijska situacija, riziko i osigurateljni afiniteti, osigurateljni *know-how*) upoznao. Pritom je, međutim, vrlo važno naglasiti da pronalaženje optimalna rješenja za kupca ne ovisi samo o sposobnosti i kvaliteti savjetnika, ili raspoloživih proizvoda osiguranja, nego i o spremnosti kupca na davanje nužnih informacija savjetniku, a koje će poslužiti kao temelj za pronalaženje kvalitetna rješenja.

Industrija i trgovina već su davno spoznali vrijednosti znanja o kupcu, te je dugu fazu orijentiranosti na proizvod zamijenila faza orijentiranosti na kupca. Osigurateljna industrija trenutačno se nalazi u toj fazi. U osigurateljnoj industriji savjetovanje koje je orijentirano na kupca podrazumijeva posjedovanje informacija o: tipologiji kupaca, procjeni kupčeve situacije, procjeni vrijednosti kupca i pravilnom modelu savjetovanja.

Tipovi kupaca

Da bi odredio kvalitetnu strategiju prodaje koja će polučiti najbolje rezultate, osiguratelj ili distributer proizvoda osiguranja (agencija za zastupanje ili posredovanje) mora dobro upoznati kupca i odrediti kojem profilu pripada. Kupci se profiliraju na temelju različitih kriterija: na temelju njihovih očekivanja od samog procesa savjetovanja, očekivanja od zastupnika/savjetnika, osiguratelja ili prijedlozima osigurateljnih rješenja. Institut za istraži-

Piše: Katica Katić

- Savjetovanje u osiguranju mora biti orijentirano na kupca. Savjetnik mora dobro poznavati njegove potrebe kako bi ih mogao uzeti u obzir prilikom izbora najboljega osigurateljnog rješenja. To znači da mora analizirati očekivanja i želje kupca kako bi ga općenito (socijalno okruženje, osobni podaci) i specijalno (sklonosti, financijska situacija, riziko i osigurateljni afiniteti, osigurateljni *know-how*) upoznao

Za šest tipova kupaca

vanje tržišta, organizaciju i savjetovanje, Psychonomics AG Deutschland, koji se, među ostalim, bavi i istraživanjem tržišta osiguranja, razvio je studiju o tipologiji kupaca u osiguranju. Kupci su ispitani na temelju različitih osobnih karakteristika, kao što su: očekivanja od procesa savjetovanja, orijentiranost na cijene, kompetentnost, odnosno sudjelovanje u procesu savjetovanja, njihove sugestije, napor uložen u odlučivanje, sklonost informiranju, orijentiranost imidžu, iskrenost prema savjetniku, kao i njihova želja za blizinom i podrškom kroz osobne preporuke. Za razliku od postojećih tipologija kupaca, ova je neovisna o zanimanju, dohotku, imetku, starosti i spolu. Psychonomics AG Deutschland tako je došao do spoznaje o šest različitih tipova kupaca u osiguranju:

- skeptično - ravnodušni kupac
- cjenovno orijentirani racionalist

- neovisni kupac
- zahtjevni kupac
- kupac koji traži potporu
- kupac lojalan savjetniku

Ovisno o tipu kupca, osiguratelj može odrediti model savjetovanja koji mu odgovara, te adekvatan kanal prodaje.

Identificirati (prepoznati) kupčevu situaciju

Za savjetnika u osiguranju jednako je važno poznavati očekivanja i želje svojih kupaca kao i moći ih predvidjeti. Osiguranja se u pravilu sklapaju da bi se svladali rizici za koje postoji vjerojatnost nastanka i čije značenje ovisi o aktualnoj i budućoj životnoj situaciji svakog pojedinca. Savjetnici koji razumiju životni ciklus svog kupca, te mu na temelju toga predlažu adekvatna rješenja, povećavaju šanse za sklapanje ugovora. Međutim, što se podra-

Psychonomics AG

Deutschland došao je do spoznaje o šest različitih tipova kupaca u osiguranju: skeptično – ravnodušni, cjenovno orijentirani racionalist, neovisni kupac, zahtjevni kupac, kupac koji traži potporu i kupac lojalan savjetniku

zumijeva pod "životnim ciklusom" kupca?

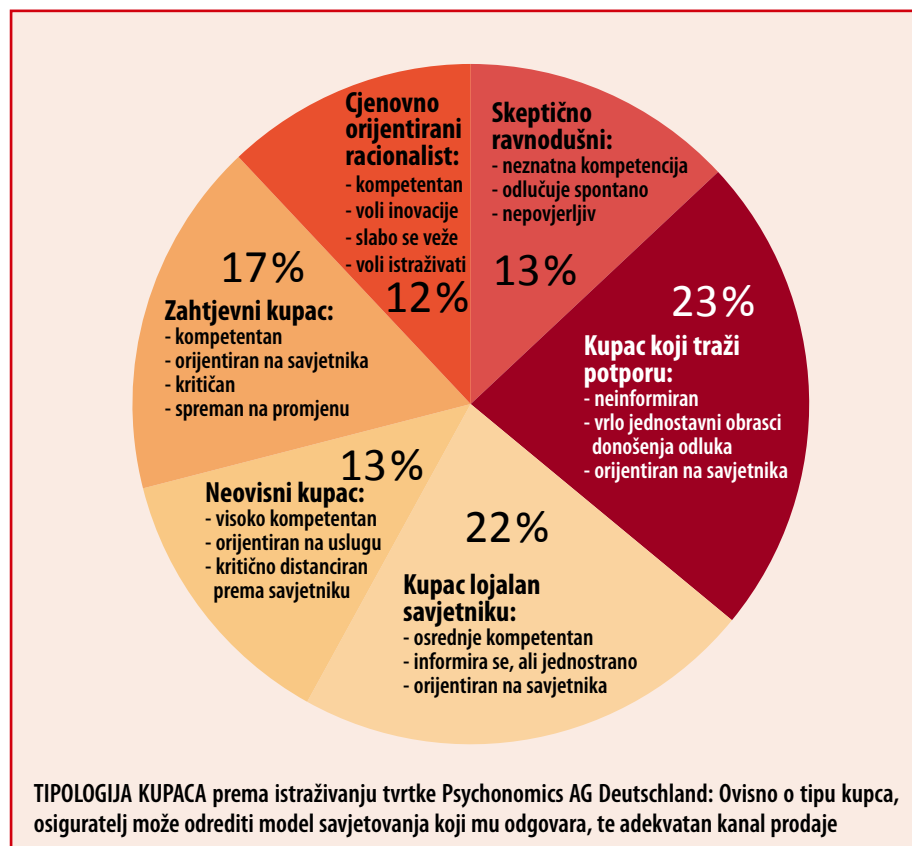
Tehnički, pod jednim životnim ciklusom podrazumijevaju se sekvencijalno prolazne faze: samac, bračni par bez djece, zasnivanje obitelji, zrela dob (stjecanje nekretnina, samozapošljavanje), mirovina.

U svakoj od gore navedenih faza životnog ciklusa potrebe za osiguranjem su različite, pa stoga i osigurateljna rješenja moraju biti prilagođena tim potrebama. Savjetnik treba identificirati i definirati kupčevu situaciju: gdje se kupac trenutno nalazi, u kojoj je fazi života, kakav je njegov bračni status, zanimanje, kakvim rizicima je izložen, itd. U razgovoru s kupcem traže se informacije vezane uz njegove planove za budućnost. Tu je, dakle, riječ o prikupljanju korisnih informacija o kupcu kako bi mu se mogla ponuditi zanimljiva rješenja.

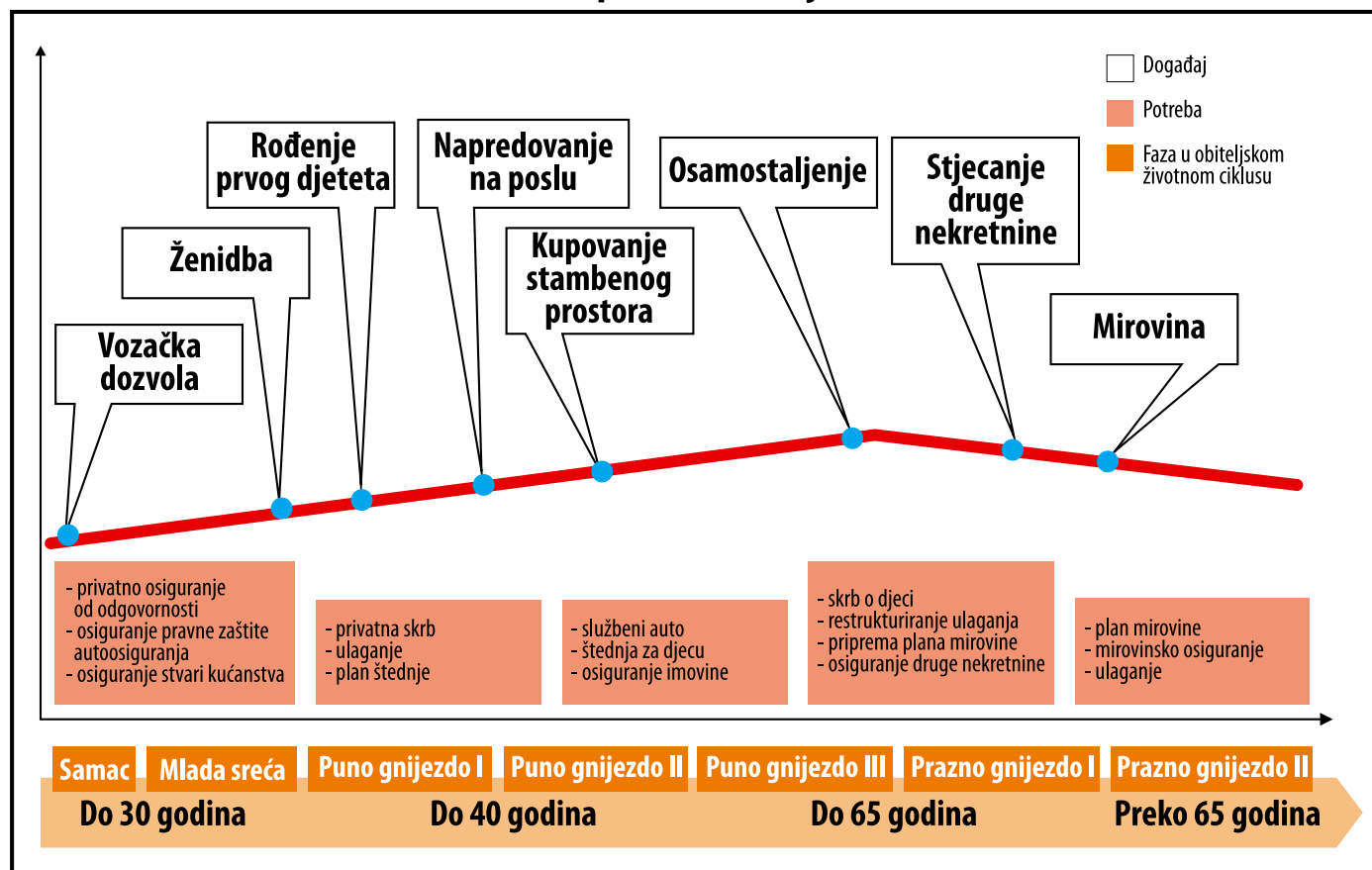
Procjena vrijednosti kupca

Ukupna vrijednost kupca definira se kao zbroj izravnih i neizravnih doprinosa vrijednosti. Profitabilnost iz proteklih poslova, te razvoj vrijednosti u budućnosti, odnose se na prihode ostvarene iz postojećeg portfelja. Dakle, na ugovore koji su već sklopljeni s kupcima.

Pod *cross-selling* vrijednosti podrazumijevaju se prilike za budući prihod vezan uz sklapanje novih ugovora, dakle, vrijednosni potencijal klijenta u budućnosti (*cross-selling* – prodaja dodatnih proizvoda postojećem kupcu radi učvršćivanja odnosa s njime). Ne smije se zanemariti ni referentna vrijednost jednog kupca, koja se također ogleda u materijaliziranim efektima koji mogu nastati putem



Kupčeva situacija



ŽIVOTNI CIKLUS KUPCA: U svakoj od navedenih faza životnog ciklusa potrebe za osiguranjem su različite, pa stoga i osigurateljna rješenja moraju biti prilagođena tim potrebama

referenci i preporuka kupca. Vrijednost kupca se, međutim, može procijeniti tek kad se odredi tip kupca, kao i njegova situacija. Te veličine, kombinacije konkretnih (zarada, razvojne i *cross-selling* vrijednosti) i apstraktnih vrijednosti (referentne vrijednosti), omogućuju klasifikaciju kupca, kao i njegovo ciljano promatranje.

Model savjetovanja

Zahvaljujući promijenjenim tržišnim situacijama, kao što su pojava interneta, deregulaciji, te sve zahtjevnijim kupcima, posljednjih godina iskristalizirali su se različiti modeli ponašanja u savjetovanju. Zahvaljujući internetu kupci su informiraniji i pametniji, mogu uspoređivati ponude osiguratelja te na temelju informacija o cijeni samostalno donositi odluke o kupnji.

Tako je, primjerice, u Njemačkoj "samo-uslužni mentalitet" u potpunosti uzdrmao cijelo tržište automobilske osiguranja. Prema Psychonomics AG Deutschland, u to vrijeme je oko 53 posto svih osiguranika prešlo drugom, većinom cjenovno povoljnijem osiguratelju, i pritom srušilo prosječnu premiju osiguranja motornih vozila sa 426,00 na 381,00 eura (izvor:

Asstel Deutschland, 2006: Solution Providers Analyse).

Treba identificirati i definirati kupčevu situaciju: gdje se trenutno nalazi, u kojoj je fazi života, kakav je njegov bračni status, zanimanje, kakvim rizicima je izložen...

U studiji "Kvaliteta savjetovanja u osiguranju" (Solution Providers AG: Beratungsqualität in der Versicherungswirtschaft, Dübendorf 2006.), kojoj je cilj bio utvrditi kvalitetu savjetovanja u osiguranju na švicarskom osigurateljnem tržištu, autori su kroz razgovore s osigurateljima uočili četiri modela savjetovanja. Svaki model karakterizira ideja vodilja (načelo) te smjernice. Načela kratko i sažeto opisuju temeljnu misao modela te iz toga ostvarene koristi za kupce.

U smjernicama je opisana operativna primjena načela pomoću temeljnih vrijednosti, ciljeva i kriterija. Model određuje

je kako tvrtka nastupa na tržištu, i samim time postiže utjecaj na učinkovitost i kvalitetu savjetovanja. U ovisnosti o vrsti osiguranja te kanalu prodaje, takvi modeli ponašanja mogu se zamijetiti i na našem tržištu, pa ih stoga i prikazujemo u tablici.

Kombinacija kanala prodaje i modela savjetovanja u prodaji osiguranja

Kanali prodaje ili distribucije osigurateljskih proizvoda mogu se definirati kao metode i oblici dostave osigurateljskih proizvoda i usluga ugovaratelju osiguranja (M. Ćurković: Posredovanje i zastupanje u osiguranju, Zagreb, 2011., str. 8).

Danas se na tržištu mogu uočiti različiti kanali prodaje, od onih klasičnih, posrednika i zastupnika u osiguranju, internih zaposlenika osiguravajućih kuća, pa do prodaje putem banaka, interneta, kontakt centra ili raznih proizvođača i prodavača drugih proizvoda, kao što su automobili i sl. Osiguratelji više-manje za distribuciju svojih proizvoda paralelno koriste različite kanale prodaje. Svaki kanal prodaje ima svoje ciljne skupine kupaca, svoje palete osigurateljskih proizvoda koje prodaje. Stoga se oni koriste i različitim modelima savjetovanja.

Samouslužni model prije svega se dovođi u vezu s prodajom jednostavnih proizvoda privatnim kupcima. Na taj se način putem interneta ili kontakt centra prodaju putna osiguranja te osiguranja automobilske odgovornosti i kaska.

Prodajni model praktično je neutralan i podjednako je raspoređen na sve kanale prodaje i vrste osiguranja. To je daleko najčešće korišten model savjetovanja.

Uslužni model koriste klasični i neovisni kanali prodaje u životnom i neživotnom osiguranju, osobito kod zahtjevnih kupaca i tvrtki.

Savjetodavnim modelom većinom se koriste klasični i neovisni kanali prodaje, i to pretežno u životnim osiguranjima (težište je privatnoj skrbi), ali i u neživotnom (za tvrtke) i pojedinačno za zdravstveno osiguranje.

Model savjetovanja prilagođen tipu kupca

Presudnu ulogu za uspješnost jednog osiguratelja igra njegova sposobnost identifikacije kupčevih potreba kako bi, među ostalim, na taj način mogao definirati koji model savjetovanja odgovara određenom tipu kupca. Autori studije "Kvaliteta savjetovanja u osiguranju" stavili su u odnos šest tipova kupaca osiguranja, koje je razvio Psychonomics AG Deutschland, i četiri utvrđena modela savjetovanja.

- Cjenovno orijentirani racionalist slabo se veže za savjetnika ili društvo za osiguranje i sam traži rješenja, uzimajući u obzir dobivene informacije o odnosu cijene i učinka. Model savjetovanja koji njemu odgovara je samouslužni. Kod ovog kupca nije nužan osobni kontakt sa savjetnikom. Vrlo je kompetentan i na temelju vlastitih potreba sam

Savjetnici koji razumiju životni ciklus svoga kupca, te mu na temelju toga predlažu odgovarajuća rješenja, svakako povećavaju šanse za sklapanje ugovora

za sebe traži najbolje rješenje. Međutim, u određenim situacijama i ovakav kupac treba podršku. Model koji bi ovdje mogao biti dopuna je uslužni (npr. kod osiguranja imovine, skrbi za obitelj, boravka u inozemstvu i dr.)

- Neovisni kupac apsolutno je orijentiran na učinak i usluge, ali je i jako osjetljiv na cijene. Studiozno uspoređuje proizvode. Za ovog kupca model usluge je najbolji, osobito stoga što je kod njega zanimljiv kupčev potencijal (prihod, razvoj, *cross-selling* i referentne

Samouslužni model

Načelo	<ul style="list-style-type: none"> • Kupac zna što želi i traži jednostavan i brzi pristup željenom proizvodu. On je uvjeren da je našao pogodan proizvod za zadovoljenje svojih potreba. • Osiguratelj putem standardiziranih prodajnih procesa nudi kupcima jednostavan pristup svojim proizvodima.
Kupci	<ul style="list-style-type: none"> • Skrb, odnosno osobno savjetovanje nisu traženi, kupac ostaje neanaliziran. • Za osiguratelja su ovakvi kupci neznatan potencijal, oni su vrlo osjetljivi na cijenu i spremni na promjenu osiguratelja.
Savjetnik	<ul style="list-style-type: none"> • S obzirom na to da su produkti koji se kupuju na taj način u pravilu vrlo jednostavni, ne postoje veliki zahtjevi u pogledu stručnih kvalifikacija savjetnika. Savjetnik ipak mora biti pogodan za rad u kontakt centru, on bi, primjerice, morao imati ugodan glas i sposobnost brzog reagiranja na pitanja kupaca. • Fiksni dio plaće savjetnika u kontakt centar servisu je relativno visok, savjetnik ne mora direktno akvizirati i može samo ograničeno utjecati na visinu svog prometa.
Proces	<ul style="list-style-type: none"> • Prodajni proces većinom se odvija putem kontakt centra i interneta. Iscrpno savjetovanje rijetko se isplati, s obzirom na to da u pravilu dolazi do malog zaključivanja. • Zahtjevi za stvaranjem procesa savjetovanja su zbog standardizacije i automatizacije vrlo visoki.
Proizvod	<ul style="list-style-type: none"> • Asortiman proizvoda je ograničen, složenost proizvoda i zahtjevi u skladu s tim očekivano slabi. • Cijena igra veliku ulogu zbog dobre usporedivosti i zamjenjivosti proizvoda.
Održivost	<ul style="list-style-type: none"> • Socijalne vještine i karizma savjetnika su važni, proizvodi koji se prodaju moraju biti uvjerljivi, kupac mora biti zadovoljan. • Odnos između savjetnika i kupca je kratkoročan, održivost kontakta se ne očekuje. Kupac po potrebi sam inicira sljedeći kontakt. • Samousluga zahtijeva malo savjetodavnog truda i pridonosi smanjenju troškova osiguratelja.

Prodajni model

Načelo	<ul style="list-style-type: none"> • Na što efikasniji način zadovoljiti specifične potrebe kupaca s proizvodima tvrtke. • Prodaja se inicira ili putem proizvoda ili putem osobnosti savjetnika, ne uzimajući pritom u obzir potrebe kupaca. Savjetovanje se reducira na prodaju.
Kupci	<ul style="list-style-type: none"> • Akvizicija kupca osobito počiva na aktivnom traženju kupaca u okruženju savjetnika. • Ne koriste se analize kupčevih potreba. Ne traži se poznavanje kupaca. • Blizina kupca je visoka, prodaja se odvija osobno, nema opsežna savjetovanja kupca. • Identifikacija kupčeva potencijala je neznatna.
Savjetnik	<ul style="list-style-type: none"> • Zahtjevi za stručnošću su mali, ali socijalni vrlo veliki - prodavač.
Proces	<ul style="list-style-type: none"> • Procesi su slabo standardizirani i automatizirani, a raznolikost proizvoda, zahtjeva i složenosti neznatni.
Proizvod	<ul style="list-style-type: none"> • Cijena je samo uvjetno važna, dobar prodavač "može sve prodati". • Provizioniranje se temelji na zaključenim ugovorima, usmjereno je na akviziciju novih kupaca i zaključenje ugovora.
Održivost	<ul style="list-style-type: none"> • Trajanje odnosa s kupcem je relativno kratko, promjena ponuditelja vrlo je jednostavna s obzirom na to da je riječ o čistoj prodaji proizvoda. Dugoročni potencijal kupca je samim time neznatan.

Savjetodavni model

Načelo	<ul style="list-style-type: none"> Savjetovanje se promatra kao investicija u dugoročan i dobar odnos s kupcem. Neposredna prodaja stoji u pozadini.
Kupci	<ul style="list-style-type: none"> Akvizicija primarno počiva na preporukama postojećih kupaca. Većina kupaca raspolaže određenim potencijalom, visokim bonitetom, dobrim dohotkom ili imetkom, obiteljski situacija je sigurna – isplati se aktivno kreirati savjetovanje. Poznavanje kupaca je relativno dobro, sve njegove želje trebaju se optimalno ispuniti.
Savjetnik	<ul style="list-style-type: none"> Zahtjevi prema savjetniku vrlo su visoki, kako u pogledu stručnih tako i socijalnih kvalifikacija, a teme koje zastupa vrlo raznolike. Savjetnik mora biti sposoban prepoznati različite potrebe kupca, te pronaći zadovoljavajuće rješenje za obje strane.
Proces	<ul style="list-style-type: none"> Savjetodavni proces treba biti standardiziran kako bi savjetnik mogao ispuniti sve želje i potrebe kupca. Prijedlozi rješenja moraju se ipak individualno razraditi.
Proizvod	<ul style="list-style-type: none"> Zahtjevi za proizvodima mogu biti relativno visoki, raznolikost proizvoda je ograničena, paleta ponude ograničena. Cijena ne igra presudnu ulogu, težište je na skrbi preko povezanih ili slobodnih savjetnika, koji se plaćaju putem provizije, koja ovisi o uspjehu u prodaji.
Održivost	<ul style="list-style-type: none"> Zbog blizine kupaca i osobnog savjetovanja zahtijeva se cjeloživotni odnos s kupcem, kao i tendencija prema savjetovanju po životnim ciklusima kupca. Savjetovanje se odlikuje vrlo visokom kvalitetom usluge, kupac je zahtjevan i očekuje od savjetnika dugoročno savjetovanje.

Uslužni model

Načelo	<ul style="list-style-type: none"> Savjetnik nudi kupcu opsežno savjetovanje u svim segmentima osiguranja i traži za njega najbolje rješenje na tržištu. Honoriran je za svoje usluge.
Kupci	<ul style="list-style-type: none"> Individualna situacija kupca se analizira i diskutira. U okviru opsežne analize utvrđuju se njegove želje i potrebe. Blizina kupca ekstremno je visoka i odgovara onoj savjetodavnog modela.
Savjetnik	<ul style="list-style-type: none"> Očekivanja i zahtjevi od savjetnika su – stručno i socijalno - vrlo visoki. Savjetnik mora odgovoriti na sve potrebe kupca, te ih obraditi. Ako dobro obavi svoju zadaću, povjerenje i lojalnost kupca za njega su, shodno tome, vrlo visoki.
Proces	<ul style="list-style-type: none"> Zahtjevi za standardizacijom savjetodavnog procesa su slabi, kupci žele individualne analize i rješenja, te stoga procesi moraju biti prilagođeni kupcu.
Proizvod	<ul style="list-style-type: none"> Raznolikost proizvoda je vrlo visoka. U uslužnom modelu je razumljivo da se za jedan problem traži više prijedloga i rješenja. Zbog raznolikosti proizvoda, cijena pri izboru igra veliku ulogu.
Održivost	<ul style="list-style-type: none"> Trajanje odnosa s kupcem može biti manje održivo u odnosu na savjetodavni model s obzirom na to da ponuda vrijedi samo za određeno vrijeme i da je povezana s dogovorenim honorarom. No, i pored toga, model implicira dugoročno savjetovanje za obje strane. Zajedno s kupcem analiziraju se njegove potrebe te se prezentiraju prijedlozi za savjetovanje životnih ciklusa. Kroz takva rješenja i lojalnost kupca ostvaruje se održivost. Savjetnik mora pridobiti lojalnost kupca, te nakon sklapanja ugovora potvrditi da njegov cilj ide u pravcu dugoročnog savjetovanja.

vrijednosti). Ako kupac ne raspolaže očekivanim potencijalom ili situacijom za koju nije pogodan model usluge, može se i sam poslužiti (samouslužni model) jer je riječ o kompetentnom kupcu koji je sam sposoban pronaći potrebna rješenja za sebe. Ovoj vrsti kupaca, međutim, više nego cjenovno orijentiranom racionalistu odgovara uslužni model, osobito ako raspolaže visokim potencijalom.

- Zahtjevni kupac nastupa vrlo sigurno i kompetentno i dobro zna svoje potrebe. Traži najbolju vrijednost za svoj novac. Stoga njemu dobro odgovara uslužni model i idealan je za "lice u lice kontakte" sa savjetnikom. Budući da je kupac u načelu otvoren za promjene, kako bi se spriječio odlazak, tj. gubitak kupca, kod njega je, ovisno o njegovoj situaciji, optimalna kombinacija dvaju modela savjetovanja - savjetodavni i uslužni. U ovisnosti o ponašanju kupca te njegovu potencijalu nudi mu se cjelovito savjetovanje. Treba ga dugoročno savjetovati jer se samo na taj način može iskoristiti njegov cjelokupni potencijal. Ovo savjetovanje svakako obuhvaća i vezivanje kupca za osiguratelja, što je vrlo značajno s obzirom na to da kupac na tržištu redovito traži atraktivne ponude.
- Skeptično-ravnodušan kupac ne raspolaže velikim znanjem kad je posrijedi osiguranje, ali je oprezan, čak skeptičan, prema davateljima usluga osiguranja i savjetnicima. Ovaj kupac ne traži intenzivnu povezanost sa savjetnikom. Stoga mu odgovara prodajni model savjetovanja. Ako je riječ o kupnji jednostavnih proizvoda osiguranja, za njega je dobar i samouslužni model. Opsežno savjetovanje kod njega se ne isplati, jer se on rijetko vezuje za osiguratelja ili savjetnika.
- Kupac koji traži potporu je kupac slabe kompetentnosti te se vrlo malo informira. On stoga traži kontakt sa savjetnikom jer mu je za izbor osigurateljnih rješenja potreban savjet. Kupac je spreman ostati u dugoročnom odnosu sa savjetnikom. Ovisno o složenosti situacije kupca, prodajni i savjetodavni model najbolji su za ovaj tip.
- Kupac lojalan savjetniku je savjetniku najugodniji kupac. On u svim pitanjima osiguranja sluša savjet savjetnika i nije stalno u potrazi za boljom ponudom na tržištu. Za ove kupce napogodniji je prodajni model, čiji je cilj izgraditi povjerenje kupaca. Ako se želi postići dugoročna lojalnost kupaca, treba prijeći na model savjetovanja. Uslužni model čini se manje prikladan jer kupac ne traži tržišnu usporedbu nego partnera. ■