

Austrijanci najuspješniji u unakrsnoj prodaji

■ Tehnike unakrsne i uvećane prodaje (*cross- i up-selling*) povećavaju prodaju, čvršće vezuju profitabilne kupce uz tvrtku, a samim time pružaju povećanje njihove vrijednosti. No, da bi njihov potencijal bio u potpunosti iskorišten, treba imati kvalitetnu bazu podataka te dobro pripremljenu prodajnu mrežu

Borba za svakog kupca svakodnevica je svih osiguratelja. Oni među njima koji dobro poznaju svoje kupce u toj su borbi korak ispred konkurencije. Želi li dugoročno biti uspješan na tržištu, osiguratelj mora biti u stanju identificirati profitabilne kupce, izgraditi odnos s njima, te ih primjenom određenih alata čvrsto vezati uz sebe. Pridobivanje novih kupaca i njihovo vezivanje uz tvrtku nosi sa sobom visoke troškove. Stoga je vrlo bitno, a osobito u vrijeme negativnih ekonomskih trendova, fokusirati se na postojeće kupce.

Uz puno manje napora, organski rast tvrtke može se ostvariti i povećanjem lojalnosti kupaca. Dobrim i profitabilnim alatima za povećanje lojalnosti kupaca u osigurateljskoj branši pokazali su se *cross-selling* (unakrsna prodaja proizvoda koji pripadaju drugoj vrsti osiguranja) i *up-selling* (uvećana prodaja proizvoda višeg stupnja složenosti od osnovnoga prodanog proizvoda).

Alati za povećanje uspješnosti

Zadatak tehnika unakrsne i uvećane prodaje je, u okviru postojećeg odnosa s kupcem, prodati mu druge proizvode ili dopune postojećem i tako povećati njegov doprinos vrijednosti. Putem uspješne unakrsne i uvećane prodaje može se

povećati broj prodanih proizvoda po kupcu, a raste i marža po proizvodu, s obzirom na to da padaju troškovi prodaje po prodajnom učinku. S druge strane, uvećanom prodajom pokušava se navesti kupca na kupnju proizvoda s višom maržom.

Odlučujuće pitanje među osigurateljima kad su posrijedi akcije unakrsne i uvećane prodaje je sljedeće: koga kontaktirati, putem kojeg kanala prodaje, s kojom ponudom i, naravno, kada?

Analize koje prethode akcijama unakrsne i uvećane prodaje vrte se oko sljedećih pitanja:

- Koje proizvode moji kupci trenutačno koriste i koliko dugo?
- Koji se proizvodi ili usluge često kupuju zajedno?
- Kako se među kupcima može povećati interes za proizvode?
- Kako identificirati kupce kojima mogu ponuditi druge proizvode i usluge?
- Koje proizvode trebam ponuditi ovim kupcima?

Polazna točka svih akcija unakrsne i uvećane prodaje je temeljna analiza kupaca. Većina tvrtki posjeduje velike količine podataka o postojećim i bivšim kupcima, kao i njihovu dosadašnjem ponašanju. Ti podaci su djelomično nadopunjeni eksternim informacijama (sociodemografski i psihografski podaci). U ukupnom por-

tfelju potrebno je identificirati kupce s visokom potrebom i spremnošću na *up- i cross-selling* kupnju. Dubinskom analizom podataka koja se obavlja metodama rudarenja podataka osiguratelji mogu dobiti vrlo korisne informacije za akcije unakrsne i uvećane prodaje. Najčešće korištene metode su asocijacijska (analiza potrošačke košarice) i sekvencionalna (analiza vremenskih serija), te postupci klasifikacije (npr. stabla odlučivanja).

Putem navedenih metoda iz povijesnih podataka kupca ili drugih kupaca uči se kad i kome se može ponuditi koji proizvod i koje afinitete pojedini kupac ima. Otkrivena pravila osiguratelj može primijeniti i u vlastitom call centru. Pojavili se kupac koji želi kupiti određeni proizvod, npr. osiguranje odgovornosti, onda mu se svakako treba ponuditi i osiguranje pravne zaštite jer postoji velika vjerojatnost da će kupiti i taj proizvod. Ako klijent već ima proizvod A i proizvod B, tada postoji velika vjerojatnost da će kupiti i proizvod C.

Fuzija podataka

Metode rudarenja podataka primjenjuje se za istraživanje i procjenu internih podataka o kupcima. Na taj način osiguratelj može doznati koje proizvode koriste njegovi kupci. Međutim, za efikasnu

i sveobuhvatnu analizu unakrsne i uvećane prodaje, te s njom povezanu marketinšku strategiju, potrebno je odgovoriti na niz pitanja čiji se odgovori ne skrivaju u internim podacima:

- Koliki udio ukupnih izdataka kupca za osiguranje se odnosi na kupnju kojih proizvoda?
- Koliki su izdaci kupaca kod konkurencije?
- Kako mogu povećati svoj udio, tj. kako ću privući kupce od konkurencije?

Informacije koje će popuniti te praznine te dati sveobuhvatnu sliku o kupcima i njihovu ponašanju mogu se dobiti iz podataka koji su nastali istraživanjem tržišta. Tako se postojeće baze podataka mogu proširiti podacima o zadovoljstvu kupaca uslugom osiguranja, njihovim interesima, kao i podacima o tržišnoj strukturi. Fuzijom internih i vanjskih podataka stječe se cjelovita slika o kupcima, koja onda može poslužiti kao temelj za kvalitetnu analizu i utvrđivanje potencijala unakrsne prodaje.

Ni približno iskorišten

Studija Sveučilišta u Regensburgu "Cross Selling u osiguranju - empirijska analiza za status quo, trendovi i budući zahtjevi" pokazala je pak da, bez obzira na velike mogućnosti unakrsne prodaje, njezini potencijali nisu ni približno iskorišteni. U istraživanju su sudjelovala 34 osiguratelja s njemačkoga govornog područja (Njemačka, Švicarska, Austrija). 75 posto ispitanika redovito provodi akcije unakrsne prodaje s ciljem poticanja postojećih kupaca na dodatnu kupnju, no nisu zadovoljni ostvarenim kvotama. Stručnjaci procjenjuju da je maksimalna kvota uspješnosti akcija unakrsne prodaje 30 posto, te napominju da velik broj proi-

Istraživanje je pokazalo da austrijski osiguratelji najviše iskorištavaju potencijal unakrsne prodaje. Njihova kvota unakrsne prodaje je 3,0, njemački osiguratelji postižu kvotu od 2,4, a švicarski kod privatnih kupaca ostvaruju kvotu 1,2, a poslovnih samo 0,7

zvođa koji se nude u akcijama unakrsne i uvećane prodaje ne budi pravi interes ni kod savjetnika u osiguranju, a ni kod kupaca. Atraktivnost proizvoda koji se nude u tima akcijama je, dakle, upitna. Jer, ako ne mogu oduševiti ni kanale prodaje, teško će naći odjeka kod kupca.

Prema procjeni osiguratelja, privatni kupci mogu prosječno ugovoriti sedam vrsta proizvoda osiguranja, a pravni šest. Međutim, stvarni broj prodanih proizvoda u poslu s privatnim kupcima je 2,3, a kod pravnih osoba 2,2, što je daleko ispod stvarno željenih rezultata. Istraživanje je pokazalo da su austrijski osiguratelji najviše iskoristili potencijal unakrsne prodaje. Njihova kvota unakrsne prodaje je 3,0, njemački osiguratelji postižu kvotu od 2,4, a švicarski kod privatnih kupaca ostvaruju kvotu 1,2, a poslovnih samo 0,7. Uspjeh austrijskih osiguratelja pripisuje se boljoj skrbi o kupcima, jer prosječan savjetnik ima više vremena za osobne kontakte, s obzirom na to da se treba skrbiti o 430 privatnih kupaca, odnosno 74 tvrtke, za razliku od njihovih njemačkih (1029, odnosno 113) i švicarskih kolega (900, odnosno 175).

Najčešći razlozi za neuspjeh

Savršen koncept unakrsne prodaje sam po sebi nije jamstvo da će akcija biti doista i uspješna. To potvrđuju i rezultati istraživanja navedene studije. Onaj tko želi rasti na trenutnim tržišnim uvjetima mora se dobro pobrinuti i oko prodajnih organizacija. Akcije unakrsne prodaje lančani su posao i samo ako svaka karika u lancu obavi posao kako treba, akcija će biti uspješna.

Kao najčešće razloge za neuspjeh akcija unakrsne prodaje u osiguranju stručnjaci navode sljedeće:

- Zbog nedovoljnih informacija o kupcima analizom postojećih podataka teško je identificirati potencijale unakrsne prodaje. (U osobnom razgovoru s kupcem savjetnik u osiguranju često dolazi do vrlo važnih podataka o kupcima, međutim te podatke često ne prenosi dalje jer nitko od njega to ne traži, a ako ih i prenese, oni se dalje ne obrađuju.)
- Koncept unakrsne prodaje često se planira kao tipično izolirano rješenje, pri čemu se zapostavlja Customer-Insight fokus (uzimanje u obzir kupčevih potreba, problema, želja, ponašanja i dr.)
- Proizvodi osiguranja koji se nude putem akcija unakrsne i uvećane prodaje nisu dovoljno atraktivni.
- Savjetnicima se dodjeljuju zadatci kojima nisu dorasli (nisu osposobljeni za prodaju određenih proizvoda, tj. ne mogu kupcu pružiti kvalitetno savjetovanje vezano uz određeni proizvod)
- Savjetnici su često podijeljeni u dvije skupine: oni koji se bave prodajom životnih i oni koji nude neživotna osiguranja, te se kod akcija unakrsne prodaje često doživljavaju kao konkurencija, a ne kao partneri

- Savjetnici se ne mogu u potpunosti posvetiti osnovnoj zadaći - prodaji. Savjetnik više nego što je potrebno mora koordinirano sudjelovati u procesima, s obzirom na to da često nisu usmjereni na zahtjeve kupaca.
- Sistemska podrška prodaji nije optimalno usmjerena na potrebe prodaje. Ako kupac želi neku drugu ponudu, najlakše bi bilo da se odmah izda na licu mjesta, a ne iz centrale, što može odgoditi prodaju ili je čak spriječiti.
- Kvaliteta podataka koji se dostave prodaji nije na najvišoj razini, što kod savjetnika izaziva frustracije koje pokušavaju riješiti povratkom na "uhodane recepte" ponašanja.

Kao što vidimo, nekoliko je razloga za neuspjeh akcija unakrsne prodaje, a većina njih ima veze s efektivnošću u fazi primjene. Međutim, postoje i prodajne organizacije koje su vrlo uspješne u provođenju takvih akcija.

Uloga prodaje

Zašto su pojedini savjetnici u osiguranju uspješni u unakrsnoj prodaji, a drugi ne? Detaljna analiza otkrila bi sljedeću činjenicu: uspješni savjetnici točno znaju kad i s kojom ponudom proizvođača trebaju posjetiti potencijalnog kupca, kao i činjenicu da se ne isplati posjećivati kupca bez potencijala. Uspješan savjetnik kombinira preporuke unakrsne prodaje s aktualnom situacijom u životnom ciklusu kupca. Uspješni savjetnici znaju kome se isplati ponuditi sveobuhvatno savjetovanje, a kome ne.

Prioriteti postavljeni na taj način skraćuju s jedne strane vrijeme pripreme za termine, a s druge generiraju dodatni vremenski okvir za prave potencijalne kupce. Da bi se cjelokupna prodaja dovela u navedenu situaciju, potrebna je mentalna promjena s prodaje orijentirane na proizvod na odnosni marketing. On ne znači bijeg od prodaje, nego ciljano usmjerenje, a samim time i uspješniju prodaju.

Preporuke za selekciju kupaca rezultat su modela za određivanje vrijednosti kupaca, kao što je trodimenzionalni model (sadašnji i budući kupčev potencijal, te komplementarna vrijednost, o čemu ste više mogli pročitati u prošlom broju časopisa Svijet osiguranja). Ovisno o dominaciji i karakteristikama pojedinih dimenzija prodajnim snagama, na raspolaganju su tri temeljna djelovanja:

1. Kupac godinama ima negativan tehnički rezultat (učestali štetni događaji) i kod njega se ne naslućuje budući potencijal. Posjete ovakvom kupcu treba izbjegavati, osim eventualnih sanacijskih dogovora.
2. Kupac je visokoprofitabilan, ali je zbog sve većeg nezadovoljstva spreman na

odlazak. Svakako ga treba zadržati putem ponuda za zadržavanje kupaca.

3. Kupac posjeduje samo jedan ugovor i ima pozitivnu povijest šteta. Ovaj kupac je idealan za unakrsnu i uvećanu prodaju.

Već spominjana studija pokazala je da su za uspjeh unakrsne prodaje od posebne važnosti sljedeće kompetencije zastupnika:

- kompetencija savjetovanja - 85 posto
- socijalna i komunikativna kompetencija - 74 posto
- stručna kompetencija - 47 posto
- pregovaračka kompetencija - 24 posto
- informatička kompetencija - 9 posto.

Iz navedenog se može zaključiti da su za unakrsnu prodaju najpogodniji savjetnici koji se mogu dobro snaći u svojoj ulozi te raspoložu visokom socijalnom i komunikacijskom kompetentnošću. Međutim, svakako je jako bitno i stručno znanje, te informatička pismenost, s obzirom na to da je zbog opsega potrebnih podataka o kupcu najbolji način dostave podataka u elektronskom obliku.

Boljem uspjehu unakrsne prodaje svakako će pridonijeti dobro rukovođenje, motivacija te sustavi nagrađivanja.

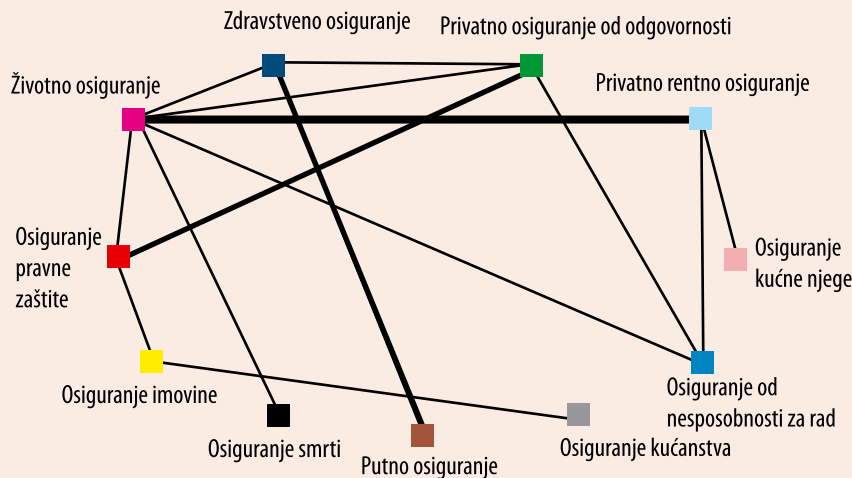
Što s agencijama za zastupanje

Istraživanja među agencijama za zastupanje u osiguranju na tržištima njemačkoga govornog područja pokazala su da one ne mogu računati na veliku pomoć osiguratelja kad je posrijedi unakrsna prodaja. Samo polovica osiguratelja podržava agencije putem prodajnih i savjetodavnih sustava. Stoga su se pojedine agencije okrenule same sebi i počele razvijati vlastite sustave i alate za savjetovanje kupaca u pogledu zaštite imovine, stvaranja kapitala, kao i uštedama u kućnom budžetu kupaca.

Sustave primjenjuju kako za postojeće tako i za nove kupce. Jedan od načina je kombinirana prodaja proizvoda osiguranja s drugim financijskim, pa čak i nefinancijskim proizvodima. Tako se, primjerice, kombinira prodaja proizvoda životnog osiguranja s udjelima u fondovima s kreditnim karticama, te bonus bodovima prilikom online kupnje različitih proizvoda i usluga. Uz to, pojedine agencije svojim starim, ali i potencijalnim novim kupcima nude različite vrste savjetovanja, poput poreznog savjetovanja. U pojedinim agencijama, od ukupne godišnje prodaje, čak 25 posto prodaje odnosi se na *cross-selling* proizvode, što upućuje na to da se agencijama unakrsna prodaja svakako isplati.

Istraživanje među agencijama i posrednicima pokazalo je da su pojedini od njih u unakrsnoj prodaji uspješniji od osiguratelja. Prosječna kvota osiguratelja je

Asocijacijska analiza sklopljenih osiguranja kod osiguratelja X Y



Što je deblja linija povezivanja između vrsta osiguranja, to se navedene vrste češće kupuju zajedno

2,3 proizvoda po kupcu, dok kod agencija iznosi 3,0. Tajna je vjerojatno u prsnijem kontaktu s kupcem. Dok osiguratelji svoje kupce navode na kupnju novih proizvoda putem reklamnih pisama, agencije to čine osobnim kontaktom pružajući i uslugu osobnog savjetovanja. Brinuti se o klijentu i pružiti mu kvalitetno savjetovanje, osobito je bitno u vrijeme krize.

Spoznaja da nisu svi jednaki i da kupci s većim potencijalom zaslužuju poseban tretman, bit je uspješna upravljanja odnosom s klijentima

No, agencije smatraju i da upravo u to vrijeme svaki kupac ne zaslužuje istu pažnju. Kupac koji posjeduje samo jedan proizvod može očekivati najviše telefonski ili pisani servis, dakle bez osobnog savjetovanja. Premium servis namijenjen je premium kupcima, onima koji posjeduju više od jednog proizvoda ili ih imaju namjeru kupiti u skoro vrijeme.

Čvršće povezivanje

Akcije unakrsne i uvećane prodaje omogućuju osigurateljima povećanje prodaje, čvršće vezivanje profitabilnih kupaca za tvrtku, a samim time i povećanje njihove vrijednosti. Međutim, da bi njihov potencijal bio u potpunosti iskorišten, potrebno je stvoriti određene pretpostavke, kao što su kvalitetna baza podataka i njihova analiza kao temelj za određivanje potencijala unakrsne prodaje, te dobro pripremljena i opremljena prodajna mreža. Vrlo je bitna i kvaliteta proizvoda koji se u tim

akcijama nude. Cilj unakrsne prodaje ne bi nikako trebala biti prodaja bilo kakvog proizvoda kupcu, nego onog koji će upotrijebiti njegov dotadašnji portfelj i kvalitetno zadovoljiti njegove potrebe. Stoga se glavni preduvjet za kvalitetnu unakrsnu prodaju dobro poznavanje kupaca i njihovih potreba.

Kao osiguratelj želi postati i ostati uspješan u unakrsnoj i uvećanoj prodaji, mora dobro promisliti i o svim drugim aktivnostima: strateškim ciljevima, organizacijskoj strukturi, kao i informacijskim i motivacijskim sustavima za prodaju. Uspješno aktivan savjetnik je zadovoljniji i motiviraniji, što pozitivno utječe na njegov odnos prema kupcu. Uspjeh unakrsne prodaje uvelike ovisi i o sposobnosti prodajnog menadžmenta da nametne nove koncepte. Navedeno je, pak, u prvoj liniji povezano s vođenjem i motivacijom, kao i prilagođene sustave nagrađivanja.

Uz to, osiguratelji u akcijama unakrsne i uvećane prodaje nikako ne bi smjeli isključiti kanale prodaje kao što su agencije za zastupanje. Broj njihovih klijenata u portfelju osiguratelja je velik, a redovito su obuhvaćeni navedenim akcijama. Ne samo da ih trebaju uključiti u svoje akcije, nego im trebaju dati podršku u vlastitim akcijama. Razmjenom podataka o zajedničkim klijentima, znanju, kao i idejama, uspjeh tih akcija bio bi daleko veći na obostranu korist. Kako za osiguratelje tako i za agencije, privlačenje i zadržavanje profitabilnih kupaca nikada nije bilo važnije. Spoznaja da nisu svi jednaki i da oni s većim potencijalom zaslužuju poseban tretman, bit je uspješna upravljanja odnosa s klijentima.

Katica Katić ■