



Treba li se rješavati neprofitabilnih kupaca

■ Spoznaja o važnosti posjedovanja nužnog znanja o kupcu i njegovu potencijalu nije novost za osiguratelje. Modeli za određivanje vrijednosti kupaca koristan su i neizostavan alat za kreiranje novih proizvoda, izgradnju odnosa s kupcima, te podršku prodaji i usmjeravanje prodajnih aktivnosti

Godine dvoznamenkasta rasta tržišta osiguranja u Hrvatskoj nažalost su iza nas. Dugogodišnje uspješne akvizicije novih kupaca na rastućem tržištu uljuljale su osiguratelje i njihove kanale prodaje, te se vrlo malo pozornosti pridavalo analizi postojećih kupaca i izgradnji odnosa s njima. Uzroci storna i gubitka kupaca nisu se pratili i istraživali, s obzirom na to da se na dnevnoj razini ugovaralo prilično novih akvizicija. Međutim, na stagnirajućem tržištu prodajni uspjesi jednog osiguratelja neminovno vode do povećanja storna drugih. Stoga, ravnopravno s pridobivanjem novih kupaca, u središtu marketinga i strategije prodaje mora se nalaziti i lojalnost kupca. To, naravno, zahtijeva novo promišljanje osiguratelja koji samo površno poznaju svoje postojeće kupce.

Određivanje vrijednosti kupca u osiguranju

Iskustva osiguratelja u pogledu menadžmenta lojalnosti kupaca pokazala su, međutim, da ne treba pod svaku cijenu težiti vezivanju svih kupaca uz tvrtku, nego prije svega onih profitabilnih. Osiguratelji

trebaju najprije stoga odrediti vrijednost pojedinačnog kupca kako bi ih mogli selektirati i poduzimati odgovarajuće mjere za vezivanje profitabilnih kupaca. Vrijednost kupca prospektivna je procjena odnosa s njim i treba odraziti kakav profit osiguratelj može očekivati iz odnosa s pojedinačnim kupcem. U teoriji i praksi razvili su se različiti modeli za određivanje vrijednosti kupca, poput ABC Analize, Customer Lifetime Value, Scoring Model i dr. No, osigurateljna bransa ima svoje specifičnosti. Opći modeli za određivanje vrijednosti kupca nisu davali željene rezultate, pa se pojavila potreba za kreiranjem posebna modela.

Koliko vrijedi kupac u osiguranju

Najprije bi trebalo definirati tko se uopće smatra kupcem osiguranja. Naime, kod ugovora o osiguranju, osim dviju ugovornih strana (osiguratelj i ugovaratelj osiguranja) pojavljuju se i druge osobe, kao što su osiguranik ili korisnik osiguranja. S obzirom na to da je ugovaratelj osiguranja pravni partner osiguratelja, kojem pripadaju sva prava i obveze iz ugovora, on

bi, s osigurateljnoga gledišta, trebao biti definiran kao kupac osiguranja. Trajanje odnosa s kupcem tada je određeno trajanjem ugovora o osiguranju, pri čemu se svakako trebaju uzeti u obzir i eventualna buduća zaključivanja ugovora.

Osiguranje nije materijalno dobro nego je više ugovor o pružanju usluge, koji je često okarakteriziran dugoročnim trajanjem te prenošenjem rizika s osiguranika na osiguratelja. Stoga je procjena odnosa s kupcem u osigurateljnoj branši moguća isključivo uz promatranje cjelokupna preostalog trajanja odnosa s kupcem. Zbog visokih akvizicijskih troškova sklapanja dugoročnih ugovora, osiguratelj na početku odnosa s kupcem ne ostvaruje dobit ili je

Vrijednost kupca je prospektivna procjena odnosa s kupcem i treba odraziti kakav profit osiguratelj može očekivati iz odnosa s kupcem

ona neznatna. Zato bi određivanje vrijednosti kupca u tom trenutku moglo dovesti do posve pogrešnih zaključaka.

Na temelju dugogodišnjeg odnosa s kupcem, kao i promijenjenih potreba za osiguranjem tijekom životnog ciklusa kupca, prilikom određivanja vrijednosti kupca u osigurateljnoj branši svakako treba uzeti u obzir budući potencijal za uspjeh povezan s mogućim sklapanjem novih ugovora s istim kupcima (*cross i up-selling*).

Važnost podataka o kupcima

Osiguratelji su zbog specifičnosti usluge koju nude teoretski u sretnoj poziciji da mogu dobiti vrlo detaljne podatke o svojim kupcima, kao i dotadašnjem proteku odnosa s njima. Ali to u praksi ipak nije slučaj. Propusti nastaju već u startu, tj. prilikom sklapanja ugovora. Sklapanju ugovora trebala bi prethoditi adekvatna procjena kupca, potreba kupca za osiguranjem, i to putem dobro osmišljenih upitnika kakvi u praksi, doduše, u pojedinim kanalima prodaje i postoje, ali se nedovoljno koriste (određivanje tipa kupca i kupčeva situacija).

Najnovija istraživanja pokazala su da se postojeći modeli za određivanje vrijednosti kupca nisu dovoljno probili u marketingu, prodaji i servisu. Tek se trećina postojećih modela vrijednosti kupaca našla u operativnoj primjeni, i to samo na ograničena područja

Ta bi se situacija mogla popraviti ulaganjem napora u osvješćivanje prodajnog kadra o značaju i prednostima prikupljanja podataka o kupcima, kako za njih same tako i za tvrtku u cjelini, te dodatnim stimulacijama i nagrađivanjem onih koji prihvate navedenu praksu. Međutim, suludo bi bilo ulagati napore u prikupljanje podataka ako osiguratelj ne posjeduje adekvatne softvere koji ih pohranjuju, analitički obrađuju i pretvaraju u informacije koje pomažu u donošenju inteligentnih poslovnih odluka. Nadalje, često se pojavljuje problem loše razmjene postojećih podataka između različitih odjela osiguratelja, što uvelike otežava problem određivanja vrijednosti kupca i napora koji oko njega treba uložiti. Podaci, dakle, nisu heterogeni.

Promatrano s aspekta prodaje, prodajni informacijski sustavi trebali bi stalno imati na raspolaganju aktualne podatke

o kupcu vezane uz njegov trenutni portfelj, povijest šteta, moral plaćanja i sl. Ako, primjerice, odjel prodaje ili vanjski kanali prodaje ne posjeduju navedene informacije, mogu uložiti velike napore za produljenje ugovornog odnosa ili sklapanje novog ugovora s kupcem, koji na razini cijelog društva uopće nije poželjan jer je neprofitabilan. Stoga je jako bitna dobra i pravodobna razmjena informacija, odnosno njihova homogenizacija. Problem kod određivanja vrijednosti kupca je i u činjenici da se neki bitni podaci povezani s kupčevim aktivnostima nisu skladištili, te često ne postoje povijesni podaci koji bi mogli pomoći pridobivanju kvalitetnih poslovnih informacija.

Ciljevi modeliranja vrijednosti kupca u osiguranju

Zahtjevi koji se postavljaju pred model određivanja vrijednosti kupca u osiguranju su sljedeći:

- cjelovito promatranje i modeliranje odnosa s kupcem, uzimajući u obzir sve vrste osiguranja
- prospektivna (buduća) procjena kupca
- uzimanje u obzir monetarnih i nemonetarnih faktora koji određuju vrijednost kupca
- modeliranje *cross-* i *up-selling* potencijala
- mogućnost primjene na upravljanje marketingom, prodajom i usluživanjem temeljeno na vrijednostima
- prikladnost za praktičnu primjenu, uzimajući u obzir mogućnosti postojećih informacijskih sustava osiguratelja i aktualne kvalitete baza podataka
- mogućnost za progresivni razvoj i poboljšanje.

Uzimajući u obzir navedene zahtjeve i praktičnost u primjeni, njemački Institut za financijsku i aktuarsku znanost iz Ulma je, u suradnji s jednim velikim njemačkim osigurateljenim koncernom, razvio tzv. trodimenzionalni model utvrđivanja vrijednosti kupca u osiguranju, koji je prije svega usmjeren na utvrđivanje *cross-selling* potencijala.

Trodimenzionalna vrijednost kupca

Primarni cilj kreiranja modela za određivanje vrijednosti kupca u osiguranju bio je stvaranje praktične vrijednosti kupca koja će dati odgovore na brojna pitanja i koja će se višestruko moći koristiti za upravljanje odnosa s kupcem. Takav pristup zahtijeva visoku razinu transparentnosti modela vrijednosti kupca. Zbog toga vrijednost kupca u osiguranju nije određena jednim brojem, nego se sastoji od sljedećih komponenti:

- sadašnji potencijal za uspjeh
- budući potencijal za uspjeh
- komplementarna vrijednost.



Direktor tvrtke Customer Intelligence GmbH specijalizirane za modele vrijednosti kupca dr. Dirk Arnt, koji se već deset godina bavi tim područjem i ima veliko praktično iskustvo, iznio je nekoliko glavnih razloga nedovoljno učinkovite primjene modela vrijednosti kupca u osiguranju.

Prvi od njih je nejasno postavljanje ciljeva koji se žele postići primjenom modela. Njegova iskustva pokazala su da osiguratelji često posežu za primjenom modela jer su čuli da su oni dobra podrška marketingu i prodaji, npr. za *cross-selling*, izgradnju boljeg odnosa s kupcima i sl. Međutim, sami nemaju jasan cilj što žele postići i na koji način.

Kao sljedeći problem pojavile su se nekvalitetne baze podataka, zatim loša operativna implementacija modela, te nedovoljna stručnost zaposlenika koji trebaju raditi na projektu.

Sadašnji kupčev potencijal za uspjeh

Sadašnji potencijal za uspjeh očekivana je buduća dobit iz postojećih ugovora o osiguranju, a može se definirati i kao vrijednost ugovora, te se izračunava kao monetarna veličina. Prilikom modeliranja ove komponente, na temelju povijesnih podataka treba procijeniti trajanje ugovora o osiguranju, kao i s njim povezani novčani tok (*cashflows*). Kod novčanog toka potrebno je razmotriti prihode: naplaćene premije i kamate, te rashode: isplaćene štete, administrativne troškove i troškove sklapanja ugovora.

Zbog različitih funkcija ugovora kod kojih se kumuliraju sredstva štednje i onih bez toga, postoji razlika i u njihovom modeliranju sadašnjeg potencijala za uspjeh. U kategoriju ugovora sa štednom komponentom spadaju sve vrste ugovora kod kojih se kumuliraju sredstva štednje (životna osiguranja) ili sredstva za pokriće rizika u kasnijim godinama, kao što su zdravstvena osiguranja i osiguranja od nezgode s višegodišnjim trajanjem, na koja se primjenjuju tablice vjerojatnosti i izračuni, kao i na životna osiguranja. Kod tih ugovora, uz novčani tok, mora se modelirati i proces štednje. Sadašnji potencijal za uspjeh ovih ugovora

ra može se odrediti pomoću, primjerice, profit testinga. On procjenjuje očekivani budući novčani tok primjenom realističnih pretpostavki o budućem razvoju ugovora. Te pretpostavke počivaju na iskustvima osiguratelja ili tržišta i procjeni utjecaja postavljenih strategija i odluka poduzeća. Putem profit testinga ugovori se temeljito promatraju tijekom cijelog trajanja osiguranja. Da bi se, dakle, odredio sadašnji potencijal za uspjeh, procjenjuje se očekivani budući novčani tok uz primjenu računovodstvene osnove drugog poretka. Neto sadašnja vrijednost očekivanih budućih novčanih tokova je sadašnji potencijal za uspjeh.

Osiguratelji su zbog specifičnosti usluge koju nude teoretski u sretnoj poziciji da mogu pridobiti vrlo detaljizirane podatke o svojim kupcima, kao i dotadašnjem protoku odnosa s njima. Ali to u praksi ipak nije slučaj

Kod ugovora kod kojih se ne akumuliraju sredstva štednje, sadašnji potencijal za uspjeh rezultira u osnovi iz očekivane bruto marže. Za izračun sadašnjeg potencijala za uspjeh treba procijeniti očekivane buduće prihode od premija, različite druge prihode ugovora (po pojedinačnim ugovorima obračunate prihode od kamata pričuva za kolebanje šteta), očekivane isplate šteta kao i troškove po pojedinačnim ugovorima.

Očekivani budući prihodi od premija određuju se ažuriranjem sadašnjih prihoda: ostale veličine za pojedinačne segmente kupaca mogu se procijeniti na temelju povijesnih podataka (npr. dob kupca, spol i dosadašnje trajanje osiguranja).

U konačnici, sadašnji potencijal za uspjeh izračunava se kao neto sadašnja vrijednost očekivanih budućih novčanih tokova, uzimajući u obzir vjerojatnost da promatrani ugovor u odgovarajućem trenutku i dalje traje. Vjerojatnost opstanka portfelja uzima u obzir i stronacije, kao i mogućnost produljenja ugovora, a može se procijeniti i za pojedinačne segmente kupaca na temelju povijesnih podataka.

Budući kupčev potencijal za uspjeh

Budući potencijal za uspjeh očekivana je dobit iz potencijalnoga proširenja poslovnog odnosa s kupcem putem *cross* odnosno *up-sellinga*, te se izračunava kao monetarna veličina. Ta komponenta vrijednosti kupca modelira se kroz ugovornu vrijednost

novosklopljenih ugovora i povezane vjerojatnosti sklapanja ugovora. Za izračun budućeg potencijala za uspjeh potrebno je za svaku pojedinačnu vrstu osiguranja odrediti očekivani profit iz novosklopljenog ugovora i, po mogućnosti, individualne *cross* i *up-selling* vjerojatnosti za svakog kupca.

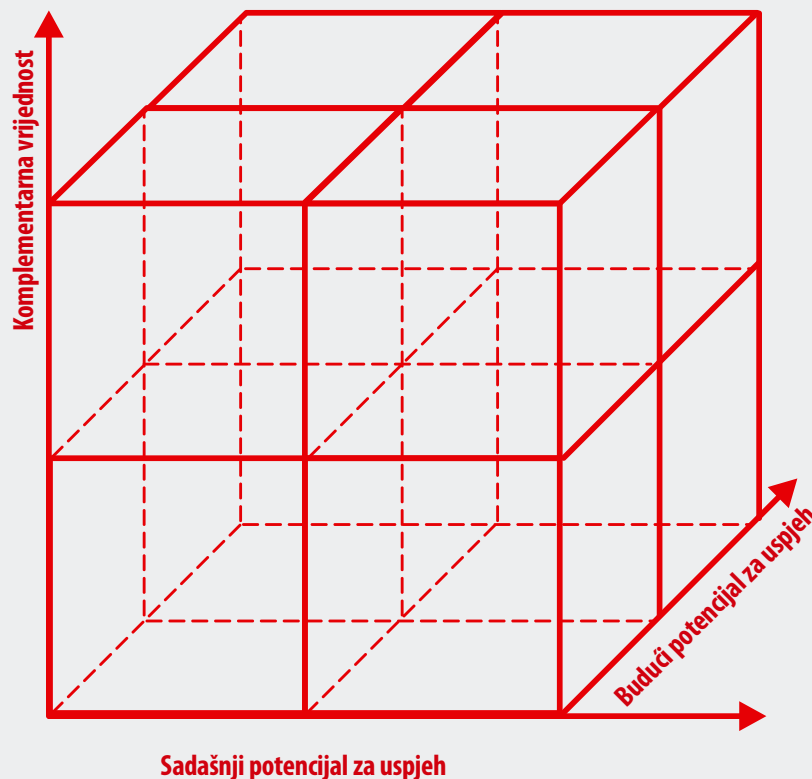
Očekivana vrijednost ugovora novosklopljenih ugovora može se odrediti analogno uz sadašnji potencijal za uspjeh iz očekivanoga novčanog toka i vjerojatnosti očuvanja portfelja. S obzirom na to da u tom slučaju nije poznat neto godišnji prihod, on se može zamijeniti procijenjenom vrijednošću za pojedine segmente kupaca. Za ugovore kod kojih se kumuliraju sredstva štednje očekivana vrijednost ugovora može se pak procijeniti analogno uz sadašnji potencijal za uspjeh primjenom profit testinga.

Vjerojatnost sklapanja ugovora određuje se uz pomoć postupka rudarenja podataka, i to individualno za pojedinačne segmente kupaca pojedinih vrsta osiguranja. Analize rudarenja podataka su softverski podržani procesi za prepoznavanje uzoraka i odnosa u megakoličinama podataka. Kod određivanja vjerojatnosti za *cross-selling* i *up-selling* treba posebno paziti da podaci



koji se koriste za analizu opisuju odnos s kupcem prije sklapanja ugovora. Stoga se podaci koji postoje u sustavu trebaju vratiti u prošlo stanje. U nedostatku odgovarajućih povijesnih podataka, to se u praksi

Slika : Kocka kupca



Izvor: Institut za financijsku i aktuarsku znanost, Ulm



može koristiti samo u određenim uvjetima uz pomoć usklađenih modela. S obzirom na to da se budući potencijal za uspjeh ne uzima u obzir samo za mogućnost proširenja odnosa u jednoj godini, nego za dulje razdoblje, izračunava se i kao neto sadašnja vrijednost očekivanih prihoda iz proširenog odnosa s kupcem.

Komplementarne vrijednost kupca

Sve preostali "meki" čimbenici uspjeha koji utječu na vrijednost odnosa s kupcem, a koji se ne mogu obuhvatiti monetarnim veličinama, svrstavaju se u komponentu komplementarne vrijednosti. Tu, među ostalim, spadaju moral plaćanja, učestalost nastanka osiguranog slučaja i sl. Visoki sadašnji ili budući potencijal za uspjeh masivno gubi na vrijednosti ako kupac nije u stanju, ili ne iskazuje želju za plaćanjem sadašnjih obveza. Osim gubitaka zbog kašnjenja s plaćanjem ili neplaćanjem, osiguratelj ima i troškove povezane s dodatnim angažmanom oko naplate dužne premije. S obzirom na njihovo ponašanje u ispunjenju obveza, ugovaratelji se mogu podijeliti u različite razrede.

Polazeći od koncepta trodimenzionalne vrijednosti kupca, kao dobar instrument za pozicioniranje, vizualiziranje i upravljanje pojedinačnim kupcem ili svim kupcima, pokazala se tzv. dimenzionalna kocka kupca. Podaci o kupcu ili skupini kupaca se unose u model i dimenzionalno prikazuju kao nisko i visoko kategorizirani. Monetarne veličine, kao u sadašnjem ili budućem potencijalu za uspjeh, navode se u novčanoj jedinici, a komplementarne veličine u formi *scoring* vrijednosti. U prikazanoj dimenzionalnoj kocki kupca identificirano je osam segmenata

ta kupaca prema njihovoj vrijednosti. Za svaki segment mogu se primijeniti individualno oblikovane upravljačke i marketinške strategije. U praksi se ne pridaje jednaka pozornost svim segmentima, kao što u svakoj tvrtki i ne moraju postojati svi segmenti.

Posebna pozornost marketinga usmjerena je, primjerice, na kupce s niskim sadašnjim, ali visokim budućim potencijalom za uspjeh i komplementarnom doprinosu vrijednosti. Te segmente treba dalje razvijati i proširivati.

Na temelju dugogodišnjeg odnosa s kupcem, kao i promijenjenih potreba za osiguranjem tijekom životnog ciklusa kupca, prilikom određivanja vrijednosti kupca u osigurateljskoj branši svakako treba uzeti u obzir budući potencijal za uspjeh povezan s mogućim sklapanjem novih ugovora s istim kupcima

Ako se, primjerice, u komplementarnom doprinosu vrijednosti u prvoj liniji uzme u obzir moral plaćanja kupca u obliku postupka opominjanja ili učestalost štete kupca, tada treba razmisliti trebaju li biti poduzeta nastojanja osiguratelja za segmente kupaca s niskim komplementarnim vrijednostima ili se treba odustati od

tog odnosa jer predstavljaju rizik za osiguratelja. Nikako se ne smije zanemariti ni referentna vrijednost kupaca, koja se ogleda u materijaliziranim efektima koji mogu nastati putem referenci i preporuka zadovoljna kupca. Navedene komponente zajedno, kombinacija konkretnih (zarada, razvojne i *cross-selling* i *up-selling* vrijednosti) i apstraktnih vrijednosti (referentne vrijednosti) omogućuju klasifikaciju kupca, određivanje njegove vrijednosti, kao i njegovo ciljno promatranje.

Dosadašnja europska iskustva

Spoznaja o važnosti posjedovanja nužnog znanja o kupcu i njegovu potencijalu nije nikakva novost za osiguratelje.

Posjedovanje informacija o kupcu od esencijalne je važnosti, kako za kreiranje novih proizvoda, tako i za određivanje strategija prodaje. Modeliranje vrijednosti kupca vodi do sveobuhvatna promatranja kupca kroz sve vrste osiguranja, uzimajući u obzir sve monetarne i nemonetarne učinke.

Međutim, najnovija istraživanja pokazala su da se postojeći modeli za određivanje vrijednosti kupca nisu dovoljno bili u marketingu, prodaji i servisu. Samo se trećina postojećih modela vrijednosti kupaca našla u operativnoj primjeni, i to samo na ograničena područja.

Rezultat je to studije koju je izradila konzultantska tvrtka Steria Mummer Consulting u suradnji s F.A.Z. - Institutom za marketing, tržišno i medijsko informiranje (u travnju i svibnju 2011.). Sto menadžera iz velikih njemačkih osiguravajućih društava odgovaralo je na pitanja o investicijskim i poslovnim ciljevima do 2014. godine.

Njemački osiguratelji spoznali su da je potencijal njihovih kupaca samo neznatno iskorišten te njih 57 posto planira u naredne tri godine investirati u modele za određivanje vrijednosti kupca.

Modeli za određivanje vrijednosti kupca su, dakle, koristan i neizostavan alat za kreiranje novih proizvoda, izgradnju odnosa s kupcima, a osobito za podršku prodaji i usmjeravanje prodajnih aktivnosti. No, da bi doista i ispunili svoju svrhu i polučili najbolje rezultate, moraju biti ispunjene određene pretpostavke: jasno postavljanje cilja koji se njime želi postići, dobra prezentacija cilja i pridobivanje svih nužnih odjela tvrtke za suradnju, uključujući i decentraliziranu prodaju, adekvatna baza podataka, te stručan i motiviran tim koji će konstantno raditi na projektu. Često dezorijentirana i sama sebi prepuštena prodaja u osiguranju vapi za kvalitetnim informacijama i smjernicama, koje će je konačno učiniti efikasnijom.

Katica Katić ■