

Ultimativni pokazatelj zadovoljstva kupaca i rasta tvrtke

■ **Net Promoter Score temelji se na jednom jedinom pitanju koje bi osiguratelji redovito trebali postavljati korisnicima. Iz odgovora mogu otkriti koji su osiguranici oduševljeni, koji iznervirani, a koji ravnodušni. Pitanje glasi: Na skali od 0 do 10, kolika je vjerojatnost da ovu tvrtku ili proizvod preporučite prijatelju ili kolegi?**

Piše: Katica Katić

Većina tvrtki strategije rasta i razvoja temelji na osvajanju novih tržišta i kupaca. U te svrhe snižavaju se cijene proizvoda ili usluga, nude dodatne besplatne pogodnosti, i sve to često na uštrb postojećih, većinom dugogodišnjih lojalnih kupaca. Velika je vjerojatnost da nisu upoznati s novim cijenama i uvjetima, te se često nalaze u nepovoljnijem položaju od novih kupaca. I ma koliko apsurdno zvučalo, oni na kraju lojalnost proizvođaču ili pružatelju usluge plaćaju većom cijenom ili lošijim uvjetima.

Međutim, stručnjaci stalno sugeriraju da bi tvrtkama bilo mnogo jednostavnije i jeftinije fokusirati se na postojeće kupce. U korist tog tvrdnji idu i rezultati desetogodišnjeg istraživanja renomirane međunarodne konzultantske tvrtke Bain&Company. Istraživanje provedeno među 2000 tvrtki pokazalo je da vrlo uspješne i profitabilne tvrtke karakteriziraju dvije zajedničke stvari: fokus na temeljno poslovanje i znatno veći broj lojalnih kupaca od konkurencije. Tvrtke s većim postotkom zadovoljnih kupaca u promatranom su razdoblju istraživanja dvostruko brže od konkurencije povećale prihode (samo njih 10 posto), i to uz 15 posto manje troškove od prosjeka, dok je dobit rasla čak četiri puta brže. Stoga se tvrtkama itekako isplati ulagati u podizanje zadovoljstva postojećih kupaca.

Net Promoter Score

Za mjerenje lojalnosti kupaca, kao i s njom povezane spremnosti na preporuku, tvrtkama može pomoći metoda koju je prije

nekoliko godina razvio Fred Reichheld, a koju su objeručke prihvatile mnoge svjetski poznate tvrtke, od Applea, Facebooka, eBay, American Expressa, pa do Swiss Rea i Allianz - Net Promoter Score (NPS).

NPS se temelji na jednom jedinom takozvanom "ultimativnom pitanju" koje bi tvrtke redovito i sistematično trebale postavljati kupcima nakon svake poslovne transakcije. Na temelju odgovora kupca mogu otkriti koji su oduševljeni, koji iznervirani, a koji pak ravnodušni. Reichheldovo "ultimativno pitanje" glasi: Na skali od 0 do 10, kolika je vjerojatnost da ovu tvrtku ili proizvod preporučite prijatelju ili kolegi? Nula znači da je velika vjerojatnost da kupac neće preporučiti tvrtku ili proizvod, a deset znači veliku vjerojatnost preporuke. Kupci se na temelju odgovora svrstavaju u tri skupine:

- **Promotori** - kupci koji su na skali naveli vrijednost 9 ili 10 (simpatizeri tvrtke)
- **Pasivno zadovoljni** (neutralni) - kupci koji su naveli vrijednost 7 ili 8
- **Kritičari** - kupci koji su naveli vrijednosti između 0 i 6.

NPS dobijemo na način da se od postotka promotora odbije postotak kritičara. Pasivno zadovoljni (neutralni) se pri izračunu ne uzimaju u obzir.

NPS = postotak promotora - postotak kritičara

NPS može varirati između plus 100 i minus 100, što upućuje na činjenicu da, s jedne strane, postoje tvrtke koje itekako mogu oduševiti svoje kupce i pretvoriti ih u promotore, a s druge da postoje tvrt-

ke koje imaju velik broj kritičara koji šire lošu reklamu te je na kraju i sami napuštaju. Ako tvrtka, primjerice, ima 70 posto promotora, 20 posto neutralnih te 10 posto kritičara, njezin NPS u tom slučaju iznosi 60. Apple, primjerice, ima NPS 78 posto. Dakle, većina njegovih kupaca simpatizeri su tvrtke.

Najveće prednosti NPS-a je njegova jednostavnost i razumljivost. Jedno ili maksimalno dva pitanja kupcu se mogu postaviti prilikom svakog kontakta, a da mu se pritom ne dosađuje ili krade vrijeme. Jednostavan način izračuna (oduzimanje) omogućava svakome da sam izračuna rezultate koji se lako mogu razumjeti. Ovaj postupak omogućava procjenu gotovo svih procesa i dodirnih točaka s kupcima.

Jednostavno dodatno pitanje koje glasi: Što je glavni razlog takve Vaše procjene?, razotkriva koji čimbenici izazivaju entuzijazam ili frustraciju kod kupaca. Prednost NPS-a je i što sprječava duge tradicionalne ankete u svrhu istraživanja zadovoljstva kupaca, koje kupce većinom zamara i frustriraju, a reže i visoke troškove istraživanja i procjene.

Mjerljivo nezadovoljstvo kupaca osiguranja

Očekivano, i osigurateljna industrija okrenula se NPS-u te pojedini osiguratelji redovito naručuju takvo istraživanje. Bain&Company tako je u Njemačkoj u proljeće 2012. proveo opsežno istraživanje o lojalnosti kupaca u osiguranju, a rezultate je objavila u studiji pod nazivom Was Versicherungskunden wirklich wollen (Što



osiguranici doista žele). U svrhu izrade studije intervjuirano je više od 2500 privatnih osiguranika iz 23 različita osiguravajuća društva.

Rezultati studije su za industriju itekako otrježnjujući. NPS iznosi minus 8 posto, što pokazuje da je među kupcima osiguranja puno više kritičara nego promotora. Čak 40 posto njih spremno je promijeniti osiguratelja. S druge strane, postoje industrije koje itekako mogu oduševiti svoje kupce, poput automobilske, čiji NPS iznosi plus 23 posto, ili kompjutorske opreme (plus 15 posto). Osiguratelji se mogu jedino utješiti činjenicom da su bankarski klijenti nezadovoljniji od njihovih, jer je NPS te industrije minus 13 posto.

Treba, međutim, naglasiti da je istraživanje pokazalo da postoje i osiguratelji koji su u stanju oduševiti kupce, te su pojedini od njih imali pozitivan NPS. Nadalje, studija je pokazala još jednu zanimljivost, a ta je da su osiguranici koji imaju sklopljene ugovore kod više osiguratelja (prosječan Nijemac koristi 2,7 osiguratelja, a imućniji čak četiri ili pet) u prosjeku više zadovoljniji svojim prvim osigurateljem. Prosječni NPS za prvog osiguratelja, kad su posrijedi oni koji se bave neživotnim osiguranjem, iznosi plus 9, dok kod životnih osiguratelja iznosi minus 5. Kod drugog ili trećeg osiguratelja NPS za neživotne osiguratelje iznosi minus 18, a za životne čak minus 36. Prema tome, osigurateljima očito uspijeva pridobiti kupce od konkurencije, ali im ne uspijeva učiniti ih zadovoljnijima.

Lojalni kupci kupuju više, ostaju dulje i preporučuju češće

Negativan NPS, međutim, ima direktne gospodarske posljedice za osiguratelje, s obzirom na to da je istraživanje pokazalo sljedeće: promotori imaju više proizvoda, zadržavaju se dulje u portfelju i češće preporučuju svoje osiguratelje. Promotori u prosjeku imaju 3,2 proizvoda kod jednog osiguratelja, dok, primjerice, kritičari imaju samo 1,9 proizvoda, a pasivno zadovoljni (neutralni) 2,6. Lojalni kupci (promotori) dulje ostaju uza svog osiguratelja. Promotori se u prosjeku zadržavaju u portfelju 9,4 godina, za razliku od neutralnih (8,0 godina), odnosno kritičara (7,7 godina). Međutim, pokazalo se da lojalnost potiče na spremnost na preporuku te promotori samovoljno djeluju kao ambasadori marke. Oni preporučuju osiguratelja prijatelju ili kolegi u prosjeku 1,7 puta godišnje. Općenito, spremnost na preporuku raste s većim brojem proizvoda koje kupac ima kod istog osiguratelja. Promotori u tom slučaju preporučuju svog osiguratelja 2,3 puta godišnje. Ako kod jednog osiguratelja imaju samo neživotna osiguranja, ta vrijednost pada na 1,4, a ako imaju samo životna osiguranja, onda

Tablica 1: Ogromna vrijednost lojalnih kupaca

	Kritičari	Pasivni	Promotori
Broj proizvoda kod jednog osiguratelja	1,9	2,6	3,2
Duljina zadržavanja u portfelju (u god.)	7,7	8,0	9,4
Broj preporuka godišnje	0,3	0,8	1,7

Izvor: Bain&Company: Was Versicherungskunden wirklich wollen

Tablica 2: Što osiguranici doista žele?

Osiguranikove potrebe:	Utjecaj ispunjenja najvećih potreba na NPS (u %)
1. Fer odnos i sigurnost (najveći pokretači zadovoljstva)	8,2
2. Savjetovanje usmjereno na individualne potrebe	8,0
3. Povoljna cijena (samo jedna od više potreba)	7,2
4. Transparentnost proizvoda (inovativnost manje relevantna)	6,2
5. Pouzdanost, kompetentnost, empatija, oduševiti uslugom	5,9

Izvor: Bain&Company: Was Versicherungskunden wirklich wollen

Tablica 3: Što više proizvoda, veća i spremnost na preporuku

Vrsta osiguranja koju osiguranici imaju kod pojedinog osiguravatelja	Kritičari	Pasivni	Promotori
Životno	0,2	0,7	1,2
Neživotno	0,3	0,7	1,4
Mix (i jedno i drugo)	0,5	1,0	2,3

Izvor: Bain&Company: Was Versicherungskunden wirklich wollen

pada na samo 1,2. (tablica 3). Objašnjenje za veću spremnost na preporuku osiguranika koji ima više polica leži u činjenici da ima više polazišnih točaka za razgovor s prijateljima i kolegama. Uz to, pokazalo se da i redovit kontakt osiguratelja s osiguranikom utječe na njegovu spremnost na preporuku. Naime, spremnost na preporuku pada što je zadnji kontakt s osigurateljem dalje u prošlosti. Tako promotori koji su imali kontakt s osigurateljem u zadnja tri mjeseca preporučuju svog osiguratelja 2,1 put godišnje, ako se zadnji kontakt dogodio, primjerice, prije godinu dana, vrijednost pada na 1,4.

Rezultati studije provedene u Njemačkoj za industriju osiguranja su otrježnjujući. NPS iznosi minus 8 posto, što pokazuje da je među kupcima osiguranja puno više kritičara nego promotora - čak 40 posto njih spremno je promijeniti osiguratelja

Oduševljeni kupci donose gotovo dvostruko veći premijski prihod

Vrijednost jedne preporuke doista je teško procijeniti, te je stoga, kad je taj čimbenik posrijedi, teško i izračunati koliki je doprinos promotora za osiguratelje. Međutim, drukčije to izgleda kad je posrijedi kupnja većeg broja polica kod istog osiguratelja, te duljina trajanja osiguranja po pojedinačnoj polici. Ta dva čimbenika, naime, pokazuju da je, primjerice, kumulirana premija osiguranja jednog promotora dvostruko veća od premije jednog kritičara. Uspije li osiguratelj pretvoriti kritičara u neutralnog (pasivnog) kupca, već će to utjecati na povećanje kumulirane premije 42 posto. Ako mu, pak, uspije pasivnog kupca pretvoriti u promotora, premijski prihod će porasti 45 posto. Izračuni modela na temelju rezultata istraživanja pokazali su da povećanje postotka NPS-a za 5 postotnih poena dovodi do povećanja premijskih prihoda okruglih 5 posto.

Jednostavan recept za veću lojalnost

Bain studija otkrila je vrlo jednostavan recept za veću lojalnost kupaca, a on glasi: održavati redovit kontakt s kupcima. Istraživanje je vrlo jasno pokazalo da, što je zadnji kontakt s osiguranikom dalje u

Osiguratelji loše procjenjuju očekivanja kupaca

Iako bi možda većina nas očekivala da je u današnje vrijeme kupcu pri odabiru ponude osiguranja najvažnija cijena, istraživanje je pokazalo da je cijena kod većine tek na trećem mjestu. Ono što kupci osiguranja očekuju je:

1. Fer odnos i sigurnost
2. Savjetovanje usmjereno na individualne potrebe
3. Povoljna cijena
4. Transparentnost proizvoda
5. Pouzdanost, kompetentnost, empatija, oduševljenje uslugom

Ključ za povećanje lojalnosti kupaca leži u stupnju ispunjenja stvarnih potreba i očekivanja kupaca. Međutim, studija je pokazala da upravo ovdje mnogi osiguratelji pokazuju velike deficite.

Fer odnos i sigurnost najveći pokretači lojalnosti kupaca

Osiguranici prije svega žele biti osigurani kod sigurnog i stabilnog osiguratelja kojem mogu bezgranično i dugoročno vjerovati. Zvuči i logično, jer gdje bi ljudi i inače tražili zaštitu, ako ne kod onih kojima beskrajno vjeruju. Osiguranici od poštenog osiguratelja očekuju fer odnos i ispunjenje obećanja danog osigurateljnim pokrićem. Slika poštenog osiguratelja raspršuje se onog trenutka kad osiguratelj novom kupcu ponudi niže cijene i povoljnije uvjete osiguranja, bez da ih ponudi i postojećim kupcima. Uz to, posebne akcije za nove kupce većinom nose sa sobom smanjenje troškova u području pružanja usluga postojećim kupcima.

Kupcima je vrlo važno individualno savjetovanje

Individualno savjetovanje zauzelo je drugo mjesto na ljestvici pokretača lojalnosti kupaca u osiguranju. Čak 72 posto ispitanika Bain studije smatra individualno savjetovanje putem agenata ili drugih savjetnika vrlo važnim, što upućuje na potrebu osiguratelja da ulažu još veće napore u savjetodavne procese. Studija je, pak, pokazala da u procesu savjetovanja još dominira pokušaj prodaje proizvoda koji donose atraktivne provizije. Međutim, ono što kratkoročno generira prodajni uspjeh narušava dugoročan odnos s kupcem. Centralnu ulogu u procjeni kvalitete individualnog savjetovanja igra učestalost kontakata sa savjetnikom. Ispuniti potrebe kupaca za osiguranjem u jednom prodajnom razgovoru pokazalo se nedovoljnim.

Kupci žele ređovite osobne razgovore koji omogućuju pravodobnu provjeru osigurateljnih potreba. Ako se to ne događa, kupci se osjećaju prepušteni sami sebi i postaju sve nezadovoljniji. To je potvrdio još jedan rezultat studije: kupci preferiraju dugogodišnje kontakte s istim partnerom za savjetovanje, te ih iritiraju i vrlo često ljute promjene partnera za razgovor s kojim ponovno moraju uspostavljati odnose i svoju priču iznova pričati. I ovo istraživanje pokazalo je da agencije imaju svoju vrijednost i snagu na tržištu. 80 posto kupaca navelo je savjetnike agencija koji su u neposrednoj blizini kupca kao partnere za razgovor i osobe čije financijske savjete slušaju. Savjetnici iz agencija većinom poznaju kupčevu okolinu i životnu situaciju, što im daje prednost u odnosu na druge. Njihova bi zadaća bila minimalno jednom godišnje kontaktirati kupca. Bitno je naglasiti da kupac ne očekuje od savjetnika da bude stručnjak u svim područjima i pitanjima. Savjetnik pomoć može potražiti od stručnjaka iz centrale osiguratelja, ali je jako bitno da bude spona između kupca i osiguratelja te da mu stoji na usluzi.

Cijena je kupcima samo jedan od pet pokretača lojalnosti

Povoljna cijena tek je treći pokretač lojalnosti kupaca u osiguranju. Međutim, treba istaknuti da ipak postoje znatne razlike između različitih vrsta osiguranja. Cijena je više bitna i presudna kod lako usporedivih proizvoda, poput automobilske kasko ili osiguranja kućanstva koji se otkazuju na godišnjoj razini. Manje je bitna kod dugogodišnjih ugovora i vrsta osiguranja koji zahtijevaju temeljito savjetovanje, po-



put proizvoda mješovitog životnog osiguranja i sl. Tu, pak, dominiraju fer odnos i individualno savjetovanje. (tabela) Cijena pokreće pasivno zadovoljne (neutralne) kupce. Međutim, iako je cijena tek na trećem mjestu, rezultati studije pokazuju da se osiguratelji trebaju ozbiljno pozabaviti i kreiranjem cjenika. Naime, 52 posto pasivnih kritizira odnos cijena - učinak, a 42 posto kritičara navodi taj odnos kao razlog za nezadovoljstvo, za promotore, međutim, on je samo jedan od kriterija.

Inače, kad je posrijedi kreiranje cjenika, osiguratelji su se upustili u inovacije: osim tehničke cijene rizika sve više koriste i tzv. Behavioral Pricing (cijene određene ponašanjem kupaca), te u različitim segmentima kupaca slijede različite strategije cijena za iste proizvode. Kao baza za kreiranje cijena služi im pridobiveno znanje o ponašanju kupaca i njihova senzibilnost na cijenu. Na taj se način, doduše, može povećati profitabilnost jednostavnih proizvoda, no osiguratelji moraju pripaziti da time ne naruše lojalnost postojećih kupaca. Jer oni, naime, osobitu pažnju pridaju fer odnosu, a jedan od kriterija fer odnosa je iskrena i transparentna politika cijena.

Transparentnost proizvoda i dobra usluga

Osiguranici više cijene transparentne nego inovativne proizvode osiguranja. Žele točno znati koji rizici su pokriveni određenim proizvodom, a koji ne. Želja za transparentnošću odnosi se i na premije osiguranja, te skrivene troškove koji umanjuju njihove prinose. Što je osiguratelj više otvoreniji u tim pitanjima prema osiguraničaru, to ga oni više doživljavaju kao poštenoga i nekoga kome su spremni pokloniti svoje povjerenje. Osim transparentnih, osiguranici žele i fleksibilne proizvode koji se mogu prilagoditi njihovim životnim situacijama.

S obzirom na to da su osiguratelji pružatelji usluga, kvaliteta usluge također igra presudnu ulogu kod jačanja lojalnosti kupaca. Ono što osiguranicima masovno nedostaje kod usluge osiguratelja je nedostatak empatije i pouzdanosti. Čak 60 posto nezadovoljnih ispitanika (kritičara) smatra da su ta dva čimbenika glavni problemi nezadovoljstva uslugom osiguratelja. Promotori (oduzetnici), pak, svoje zadovoljstvo obrazlažu upravo empatijom, kompetentnošću te kvalitetnim individualnim savjetovanjem. Samo trećina njih spominjala je ponudu i cijene. Strateško fokusiranje osiguratelja na nižu cijenu i bolju ponudu može, dakle, donijeti samo kratkoročnu prednost na tržištu jer njihova ponuda ne zadovoljava potrebe kupaca. Osiguratelji očito nisu u stanju otkriti stvarne potrebe kupaca i vode se pogrešno usmjerenim kompasom.

Relevantnost najvažnijih pokretača lojalnosti za pojedine proizvode

Najpovoljnija cijena	Transparentnost proizvoda	Fer odnos	Osobni savjetnik
<ol style="list-style-type: none"> 1. Auto osig. 2. Zgrade 3. Kućanstvo 4. ŽO (renta, kapital) 5. Privatna odgovor. 6. Nezgoda 7. Nesposob. za rad 8. ŽO (riziko) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ŽO (renta,kapital) 2. Kućanstvo 3. Privatna odgovor. 4. Auto osig. 5. Zgrade 6. Nesposob. za rad 7. Nezgoda 8. ŽO (riziko) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ŽO (renta,kapital) 2. Privatna odgovor. 3. Zgrade 4. Kućanstvo 5. Auto osig. 6. Nezgoda 7. Nesposob. za rad 8. ŽO (riziko) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ŽO (riziko) 2. Nesposob. za rad 3. ŽO (renta,kapital) 4. Nezgoda 5. Zgrade 6. Kućanstvo 7. Privatna odgovor. 8. Auto osig.

prošlosti, to je lošija i stopa NPS-a. Ako su od zadnjeg kontakta s osiguranikom proteklo više od dvije godine, NPS je iznosio minus 33 posto. Ako je od zadnjeg kontakta proteklo više od šest mjeseci, NPS je bio na minus 2 posto. Međutim, ako je zadnji kontakt bio ostvaren unutar 90 dana, NPS je bio pozitivan i iznosio je čak 12 posto, što je vrlo dobar pokazatelj s obzirom na to da je NPS cijele branše iznosio minus 8 posto. Ispitanici koji su nedavno imali kontakt s osigurateljem bili su puno pozitivniji od drugih, bilo da se radilo o prijavi štete, sklapanju ugovora ili promjeni adrese.

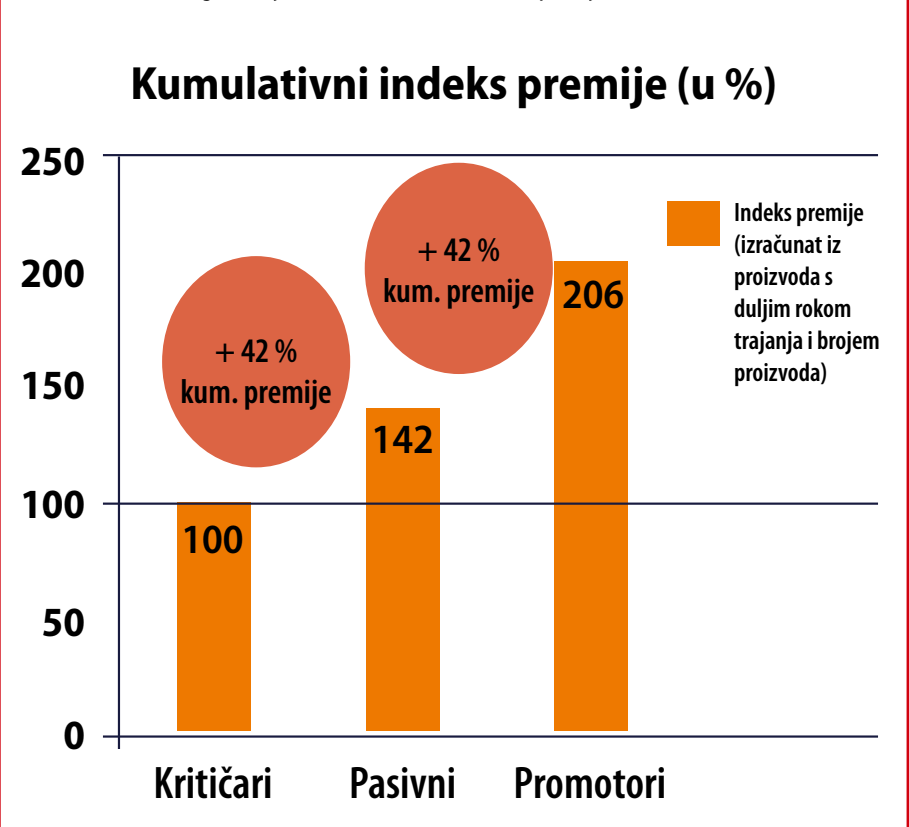
Kupci, dakle, jako cijene kontakte sa savjetnikom i drugim zaposlenicima osi-

NPS ciljano mjeri zadovoljstvo kupaca nakon svake transakcije i daje rezultate za upravljanje cijelom organizacijom. Osiguratelji su u mogućnosti dobiti neušminkanu sliku spremnosti na preporuku svoga kupca, te kroz osoban razgovor otkriti razloge za skepsu i kritiku

guratelja, te vole da im se ukazuje pažnja. Međutim, i dalje je vrlo rijetka iznimka da se kupce kontaktira jednom godišnje. Sretnici su oni koje se nazove i svakih nekoliko godina. Savjetnici su često u zabludi kad misle da će svojim pozivom iznervirati kupca.

To je jedino moguće ako mu pri svakom pozivu žele prodati neki novi proizvod. Ako pređe u naviku da se kupca jednom godišnje nazove samo kako bi ga se pitalo kako je, čestita mu se rođendan i sl., onda se on zasigurno neće ljutiti ako ga se nekoliko mjeseci nakon toga kontaktira i ponudi novi proizvod ili dopuna postojećem. Samo se tako može izgraditi dugoročan odnos s kupcem.

Grafikon: Promotori generiraju dvostruku veću kumuliranu premiju od kritičara



Dva bitna stupa NPS-a

Mnogi osiguratelji danas raspolažu podacima o kupcima na temelju empirijskih analiza i rezultata primarnog i sekundarnog istraživanja tržišta.

Međutim, većina njih ne uspijeva primijeniti te spoznaje u organizaciji i na taj se način razviti u tvrtku orijentiranu na kupca. Upravo ovdje bi od velike koristi bio Net Promoter sustav.

Ovaj sustav ciljano mjeri zadovoljstvo kupaca nakon svake transakcije i daje rezultate koji se koriste za upravljanje cijelom organizacijom. Putem NPS osiguratelji su u mogućnosti dobiti neušminkanu sliku spremnosti na preporuku svoga kupca, te kroz osoban razgovor otkriti razloge za skepsu i kritiku kupca.

Uvođenje NPS u tvrtku nema, međutim, samo svoju ekonomsku komponentu. On ujedno doprinosi i motivaciji zaposlenika. Naime, zaposlenici koji se skrbe o kupcima kroz stjecanje znanja o zadovoljstvu kupca mogu ujedno provjeriti kad su i sami uspješni a kad ne, te zašto. Tvrtke poput Apple dnevno u svojim poslovnicama mjere NPS, te prema tome usmjeravaju svoju organizaciju. I ne samo to: jednakom količinom entuzijazma kojom oduševljavaju kupca, oni oduševljavaju i svoje zaposlenike. Jer, ako je zaposlenik oduševljen tvrtkom i sam je preporučuje dalje, on svoje oduševljenje začudujućom lakoćom prenosi i na kupce te na taj način povećava i motivaciju i ekonomski uspjeh. ■