Development of Relationship Marketing With the Aim of Increasing the Client Profitability in the Insurance Market

*mr.sc. Franjić Aida 1**

*mr.sc. Isaković Suvad 2**

Spoljni saradnik, viši asistent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici 1*

Spoljni saradnik, viši asistent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici 2*

Značaj izgradnje i razvijanja dugoročnih odnosa s klijentima istovremeno je prepoznat kako od strane marketinških menadžera tako i marketinških analitičara i teoretičara. Najnovija istraživanja pokazuju kako nisu svi klijenti podjednako važni niti profitabilni za kompaniju te kako je zadržavanje profitabilnih klijenata daleko unosnije nego privlačenje novih, prvenstveno zbog uštede u, ponekad neopravdano visokim, promotivnim troškovima privlačenja klijenata kao i činjenice da su zadovoljni klijenti često spremni platiti i višu cijenu za potpuniju uslugu te usmjeravati sve svoje potrebe i želje prema onim ponuđačima koji najbolje odgovore na njihove zahtjeve. Također, zadovoljni klijenti postaju važan medij besplatne promocije putem usmene preporuke, kao jednog od izvora informacija s najvećim kredibilitetom u uslužnim djelatnostima. U ovakvim okolnostima, marketinški istraživači i praktičari u osiguranju najavljuju novu nadolazeću marketinšku istinu i poslovnu paradigmu «izgradnja i razvijanje dugoročnih odnosa s klijentima», koja, nakon pozitivnih iskustava na tržištu banaka, postaje sve prisutnija i u djelatnosti osiguranja.

Key Words: Klijenti, Marketing odnosi, Profitabilnost, Tržište osiguranja

1 Uvod

Jačanje «tržišta kupaca», snažan pritisak na povećanje prodaje i reduciranje troškova poslovanja te oštra konkurentska borba za svakog klijenta, koja se vodi ne samo na razini istovrsnih već i alternativnih djelatnosti, signalizirali su potrebu uvođenja i razvijanja marketing odnosa s klijentima u cilju izgradnje dugoročno profitabilnih odnosa i optimizacije efekata marketing aktivnosti.

Obilje literature posvećene aktuelnim problemima i trendovima porasta ponude i tržišnih pritisaka, primjetnog pada lojalnosti klijenata u uslužnim djelatnostima te zaoštravanja konkurencije između banaka i osiguravajućih kompanija, uslijed pojave «bankassurance» aktivnosti, kao novih oblika finansijske ponude, svjedoči o nužnosti kreiranja dugoročnih odnosa s klijentima ne sa aspekta pojedinačnih, izoliranih kupnji, već sa aspekta ukupnih transakcija s klijentima tokom dužeg vremenskog perioda.

Drugim riječima, «market share» kao konvencionalna marketinška mjera uspjeha, koja akcenat stavlja na privlačenje i osvajanje što većeg broja klijenata, postepeno ustupa mjesto novoj mjeri uspjeha, tzv. «customer share». Pri tome se polazi od osnovne pretpostavke da su klijenti na dugi rok profitabilniji te da je za kompaniju mnogo profitabilnije konstantno «izvlačiti» više iz nekolicine «pouzdanih» nego malo iz mase «nepouzdanih» klijenata.

2 Marketing odnosi na tržištu osiguranja

Tradicionalni marketing bio je usmjeren na identifikaciju potreba potencijalnih kupaca i ponudu proizvoda/usluge s ciljem njihovog privlačenja. Tome se i danas pridaje velika pažnja, ali je privlačenje kupaca samo jedna od aktivnosti. Naime, kompanije širom svijeta sve veću pažnju pridaju stvaranju, razvoju i rastu dugoročno profitabilnih odnosa s postojećim kupcima u cilju ostvarenja zajedničkih koristi. Ova nova koncepcija marketinga naziva se marketing odnosa ili relationship marketing. Nastala je kao posljedica brojnih promjena u okruženju vezanih za pojavu novih tehnologija, trendova i promjena u ponašanju kupaca, intenziviranja konkurencije i, u skladu s tim, novih načina reagovanja i prilagođavanja kompanija.

Jednu od najčešće korištenih definicija marketing odnosa ponudio je Granroos: «Marketing odnosa uključuje identifikaciju, uspostavu, održavanje i unapređivanje ali kad je potrebno i prekidanje odnosa s kupcima i ostalim interesnim stranama (stakeholdersima) u svrhu ostvarivanja dobiti kroz zadovoljenje ciljeva svih uključenih strana što se ostvaruje uzajamnom razmjenom i ispunjenjem očekivanja».

U cilju izgradnje uspješnih strategija zadržavanja klijenata kompanije trebaju projicirati vrijednost pojedinog klijenta tokom određenog vremenskog perioda radije nego se fokusirati na «masu» klijenata. Prema Blattbergu i Deightonu (1996), ulaganje u privlačenje pažnje visokovrijednih klijenata predstavlja pouzdan način da se osigura rast kompanije. Kompanije potom prate takve potencijalne kupce u njihovim zahtjevima do njihove konverzije u klijente, odnosno izgradnje i uspostavljanja međusobnih odnosa. Od tog momenta, otvaraju se šanse za dodatne prodaje i unapređenje odnosa, dok operativni troškovi počinju opadati.

Prema istraživanjima (Hughes, 1991) trošak privlačenja novih klijenata je nekoliko puta veći od troška zadržavanja postojećih. Stoga, umjesto da svoje marketinške napore usmjere na privlačenje novih osiguranika, za osiguravajuće kompanije postaje od vitalne važnosti zadržavanje i povećanje profitabilnosti postojećih osiguranika.

Dakle, marketing odnosa u osiguranju podrazumijeva potpunu fokusiranost kompanijskih napora na aktualne i potencijalne osiguranike, odnosno na zadovoljenje njihovih potreba i želja s ciljem stvaranja dugoročnih odnosa, zasnovanih na višestrukim kontaktima, a ne na pojedinačnoj kupnji. Na taj način, smatra se, da će zadovoljenje sveukupnih potreba osiguranika rezultirati njihovom većom lojalnošću i, u skladu s tim, većom profitabilnošću na osnovi dugoročnih, višestrukih odnosa. Nadalje, veća profitabilnost rezultat je unakrsne prodaje dodatnih usluga osiguranja kojima se produbljuju odnosi s osiguranicima i potpunije zadovoljavaju njihove potrebe. Na taj način, povećava se plasman i prodaja usluga osiguranja za svaki prodajni odjel, što dovodi do pozitivnih efekata u ekonomiji resursa i smanjenja troškova prodaje osiguravača. To, u konačnici, znači postizanje maksimalnih efekata iz svake pojedinačne interakcije s osiguranikom.

2.1 Razlozi za razvijanje marketing odnosa u osiguranju

Razlozi za razvijanje marketing odnosa u osiguranju su brojni i proizlaze iz specifičnih obilježja usluge osiguranja kao što su neopipljivost, prolaznost, istovremenost proizvodnje i potrošnje te nestandardiziranost usluge, što osiguranicima znatno otežava donošenje odluke o osiguranju. Stoga osiguranici često prosuđuju kvalitetu usluge osiguranja na osnovi imidža i kredibiliteta osiguravača te vlastitih iskustava u odnosima s osiguravačem. Kupovinom usluge osiguranja osiguranici kupuju obećanje osiguravača da će, u slučaju ostvarenja osiguranog rizika, izmiriti osiguraniku svoje obaveze iz ugovora o osiguranju. Svoje varijabilne troškove osiguranici pretvaraju u fiksne i na taj način prenose ekonomske posljedice nastanka štete na osiguravača. Stoga je zdrav odnos, zasnovan na međusobnom povjerenju, osnova na kojoj počiva djelatnost osiguranja.

Nadalje, razloge za sve veću primjenu marketing odnosa u osiguranju možemo naći u sve većoj saturaciji finansijskih tržišta i brisanju granica među pojedinim djelatnostima, gdje je mnogo lakše i profitabilnije graditi tržišni udio prodajom dodatnih usluga vlastitoj bazi klijenata nego preotimanjem od konkurencije. Jačanje konkurencije među osiguravačima, ulazak banaka i drugih finansijskih institucija, koje nastoje razviti inovativne načine uklapanja usluga osiguranja u vlastiti miks proizvoda i vlastite kanale distribucije, djeluju na povećanje očekivanja osiguranika. Kao rezultat javlja se potreba za brzim prilagođavanjem načina rada osiguravača promjenama u okruženju te usvajanjem klijentocentričnog pristupa poslovanju, zasnovanog na razvijanju dugoročnih odnosa s osiguranicima.

Ovaj pomak u shvatanju vrijednosti osiguranika, kao najznačajnijeg resursa osiguravača, rezultat je spoznaje da samo jedan manji dio klijenata stvara najveći dio dobiti. Izvori iz literature navode kako je analiza baze klijenata finansijskih institucija pokazala da, u skladu s Paretovim pravilom, 20% klijenata proizvodi 80% profita kompanije. Stoga, umjesto da sve svoje napore usmjere na privlačenje novih osiguranika, za osiguravajuće kompanije postaje od vitalne važnosti povećanje profitabilnosti postojećih osiguranika. Pri tome, nisu svi osiguranici podobni za primjenu marketing odnosa, niti svi osiguranici pokazuju sklonost ovakvom pristupu poslu. Stoga, marketing odnosa zahtijeva detaljnu segmentaciju kako bi se uočili naprofitabilniji i najpotentniji segmenti podobni za razvijanje dugoročnih odnosa na temelju konstantnog uzdizanja nivoa pružene usluge.

3 Profitabilnost kao cilj marketing odnosa

Istraživanja koja su provedena s ciljem da se otkrije koliko je vremenski potrebno vezati klijente kako bi se amortizirali troškovi privlačenja, pokazala su da je taj period, za većinu industrija, godinu pa i više. Pokazalo se da kompanije ne mogu više konstantno privlačiti klijente bez razmišljanja o načinima povećanja njihove vrijednosti i vezivanja klijenata kroz duži vremenski period. Na ovaj način, uzimajući u obzir vrijeme zadržavanja klijenata, moguće je identifikovati koje su strategije privlačenja najprofitabilnije, a koje strategije i aktivnosti kompanije predstavljaju potencijalni gubitak iza kojeg se kriju veliki troškovi privlačenja.

U jednom istraživanju na uzorku od preko 100 uslužnih kompanija Reichheld i Sasser (1990) su potvrdili značaj razvijanja dugoročnih odnosa u cilju povećanja profitabilnosti klijenata. Naime, rezultati su pokazali kako profitabilnost klijenata u uslužnim djelatnostima značajno raste nakon druge i svake slijedeće godine vezanosti za usluge kompanije. Ovi rezultati su potakli mnoge uslužne kompanije da ulože marketinške napore usmjerene na uspostavljanje i jačanje dugoročno isplativih odnosa s klijentima.

Među marketing stručnjacima ustaljeno je mišljenje kako je profitabilnost klijenata moguće povećati na tri načina: povećanjem kupovina proizvoda ili usluga koje klijenti već posjeduju, putem cross-selling aktivnosti te izgradnjom dugoročnih odnosa s klijentima. Dakle, marketing odnosa ima za cilj povećanje vrijednosti klijenata putem povećanja prodaje, učestalosti kupovine ili vremenskog perioda kupovine.

Privlačenje novih klijenata iziskuje mnogo vremena, truda i novca. Prilikom prve prodaje kompanije moraju ulagati mnoge napore u izgradnji povjerenja kako bi obezbijedile ponovne kupnje. Sa stalnim, dugoročnim klijentima, odnosi povjerenja već su izgrađeni te kompanije svoje napore fokusiraju na održavanje povjerenja obezbjeđujući kontinuitet u kvaliteti usluge. Kompanije profitiraju iz tih odnosa na osnovi kupnji koje se ponavljaju što vodi povećanju dobiti kroz smanjenje troškova opsluživanja zadovoljnih klijenata. Ova tehnika «marketing odnosa» zasniva se na jednom od najvažnijih pravila marketinga: «aktuelni klijenti su najbolji potencijal budućih prodaja». Brojna istaživanja pokazuju kako trošak opsluživanja zadovoljnih klijenata predstavlja 25% troška potrebnog da se privuku novi te da se zadržavanje postojećih klijenata ostvaruje promptnim ispunjenjem njihovih zahtjeva.

Segmentacija i analiza postojeće baze klijenata marketing menadžerima otkriva informacije o karakteristikama pojedinih klijenata i mogućim trendovima upravljanja njihovom vrijednošću. Iako najvredniji segmenti klijenata mogu zahtijevati veće početne troškove uspostavljanja odnosa ove marketinške investicije će se višestruko kompenzirati u dužem vremenskom periodu. Za visoko potentne klijente kompanije moraju razvijati strategije za izgradnju lojalnosti, produžavajući vrijeme vezanosti klijenata za proizvode ili usluge kompanije. Ove klijente je neophodno diferencirati od klijenata manje vrijednosti, koji kupuju u kraćem vremenskom periodu manju količinu proizvoda ili usluga. Na taj način, kompanija može izbjeći rasipanje resursa na razvijanje onih klijenata koji nikada neće rasti što umanjuje vrijednost ukupne baze klijenata. Poznato je Paretovo pravilo 80/20 koje kaže da vrhunskih 20% kupaca može stvoriti i do 80% profita kompanije. U literaturi, ovo pravilo se sve više mijenja u pravilo 80/20/30, čime se želi izraziti smisao da 20% vrhunskih kupaca stvara 80% profita kompanije, polovica čega se gubi usluživanjem donjih 30% neprofitabilnih kupaca.

Klijenti koji su trenutno identifikovani kao klijenti male vrijednosti zbog nižih prihoda koje kompanija ostvaruje po osnovu prodaje proizvoda ili usluga tim klijentima, sofisticiranijim pristupom segmentaciji, koji uzima u obzir frekvenciju i vremenski period kupovanja, mogu se pokazati kao izuzetno vrijedni klijenti koji kupuju proizvode ili usluge u dužem vremenskom periodu.

Kako su troškovi privlačenja novih klijenata nekoliko puta viši od troškova zadržavanja i razvijanja postojećih, marketing menadžeri treba da fokusiraju svoje napore na zadržavanje onih klijenata sa najvećom potencijalnom vrijednošću. To su ne samo oni klijenti koji trenutno ostvaruju najveće kupovine već i oni klijenti sa skromnijim kupovinama, ali koji su lojalni te manje cjenovno osjetljivi i stoga profitabilni na duži vremenski period. Budući da će i ovi klijenti vremenom napustiti kompaniju, bilo zbog prestanka potrebe za proizvodom ili uslugom ili eventualnog kasnijeg nezadovoljstva, kompanije istovremeno sa fokusiranjem na zadržavanje klijenata, moraju razvijati profitabilne strategije privlačenja novih klijenata i osvježavanja postojeće baze klijenata.

«Profitabilan klijent je osoba, kućanstvo ili tvrtka koji tijekom vremena uvjetuju priljev dohotka koji do zadovoljavajuće mjere premašuje tok troškova privlačenja, prodaje i usluživanja kupaca». Da bi postigla željenu razinu profitabilnosti osiguravajuća kompanija mora znati kvantificirati najprije troškove opsluživanja klijenata u određenom vremenskom periodu, a potom prihode po osnovu svih odnosa sa klijentom tokom tog razdoblja.

Rezultat analize profitabilnosti pokazat će zašto su neki osiguranici profitabilniji od drugih te pomoći osiguravaču u razvoju novih usluga i prilagođavanju postojećih usluga pojedinom klijentu ili određenim tržišnim segmentima ovisno o profilu rizika ili sredini u kojoj djeluju.

Profitabilnost osiguranika nije jedino mjerilo vrijednosti tog osiguranika. Naime, osiguranik može imati određeni potencijal kupovanja profitabilnih osiguravajućih usluga u budućnosti ili biti izvjesna referenca za profitabilnije kupce od njega samoga. Stoga se kao mnogo objektivnija i složenija mjera vrijednosti osiguranika koristi tzv. customer lifetime value (CLV), kao vrijednost klijenta tokom cjelokupnog životnog vijeka. Customer lifetime model nastoji predvidjeti profitabilnost pojedinog osiguranika u dužem vremenskom periodu.

Pojednostavljena formula za izračunavanje customer lifetime value (CLV) glasi:

CLV = količina kupovine x učestalost x vremenski period kupovine

U skladu sa ovim modelom, cilj marketing odnosa je povećati frekvenciju i vremenski period kupovine. Ovaj model nastoji izračunati sadašnju vrijednost budućih prihoda koje kompanija očekuje da će ostvariti prodajom usluga osiguranja određenom osiguraniku. Značaj analize profitabilnosti i CLV modela je u tome što bez znanja o vrijednosti i profitabilnosti pojedinih osiguranika nije moguće utvrditi optimalne marketinške napore.

Zaključak

Za razliku od ranijih etapa marketinga, kada su klijenti bili isključivo “mete” marketinških aktivnosti, savremeni marketing, uobličen u koncept “marketing odnosa”, zahtijeva drugačiji pogled na klijente. Poslujući u skladu sa vrijednostima tradicionalnog marketinga kompanije troše značajno vrijeme i resurse na privlačenje novih klijenata. U sklopu savremenog marketinga ovaj cilj je sekundaran u odnosu na cilj i značaj zadržavanja i razvijanja odnosa s postojećim klijentima. Tako se tradicionalna marketing koncepcija nalazi pod uticajem novih trendova unutar kojih kompanije sve veću pažnju usmjeravaju ka uspostavljanju i jačanju dugoročnih odnosa s klijentima. Temeljni pojmovi “kupac” i “proces razmjene” postepeno iščezavaju iz marketinške literature i poslovnog vokabulara savremenih kompanija, a sve više dominiraju pojmovi “klijenti” i “partnerski odnosi”.

Savremeni trendovi idu u korist razvijanja i uspostavljanja integriranih finansijskih tržišta i izgradnje koncepcije finansijskih supermarketa na kojima se klijentima na jednom mjestu nudi više vrsta finansijskih usluga putem organizacije maloprodaje onih usluga koje se tradicionalno nisu mogle ponuditi u matičnim kompanijama. Navedeni trendovi inovacija i diversifikacije u politici kanala distribucije na finansijskim tržištima rezultat su politike poslovanja usmjerenog na klijente i sve većih konkurentskih pritisaka koji nameću zahtjeve za kreativnošću u uspostavljanju i razvijanju dugoročnih odnosa na temeljima potpunijeg zadovoljenja potreba klijenata

Izvori

1 Cindy Claycomb, Charles L. Martin (2001): Building customer relationships: an inventory of service providers objectives and practices, Marketing Intelligence & Planning, http://www.emeraldinsight.com/
2 Jillian Dawes, Stephen Swailes (1999): Retention Sans Frontieres: Issues for financial service retailers, International Journal of Bank Marketing, http://www.emeraldinsight.com/
3 Marija Tomašević-Lišanin (2004): Upravljanje odnosima s kupcima u finansijskim institucijama, Tržište, 1/2, p. 19
4 Philip Kotler (2001): Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, Zagreb, Mate, p. 52