



Twoi klienci Twoimi ambasadorami

Według BMC Churn Index z 2007 r. sektor ubezpieczeń jest najbardziej narażony na migrację klientów. Zjawisko to potęguje fakt, że Polacy są najmniej lojalnymi klientami w UE. Jan Załęcki, prezes jednego z największych w Polsce operatorów call center, wśród którego klientów znajdują się firmy ubezpieczeniowe, przeanalizował szereg projektów z prostym wnioskiem, że marketing bezpośredni w dobie wysokiej konkurencyjności musi być wyparty przez marketing relacji. Chodzi o znaną prawdę, że efektywniej jest utrzymać klienta istniejącego niż zdobywać nowego. Każdy wie, że nie jest to prosta sprawa, i o tym, jak to zrobić, była mowa podczas konferencji pt. „Przyjaciele Klienta”, która odbyła się 9 grudnia br. w Warszawie. Konferencję poprzedził warsztat prowadzony przez najbardziej uznanego eksperta zajmującego się badaniami zachowań konsumentów (Co rzeczywiście kieruje klientem, że wybiera tę, a nie inną polisę?, to, a nie inne towarzystwo ubezpieczeniowe?, jak wyglądają wyniki badań na ten temat?, jakie są trendy światowe?), a zakończył drugi – również całodniowy warsztat prowadzony przez innego eksperta, Shauna Smitha, autora koncepcji kreowania doświadczeń klientów, aspektu niezwykle istotnego w sektorze ubezpieczeń.

ZARZĄDZANIE DOŚWIADCZENIAMI KLIENTÓW

Sposób na zyskowność w trudnych czasach

B były CEO Progressive – Carl Lewis, o mało nie zmarł na zawał, gdy zarządzana przez niego firma straciła blisko 60 milionów dolarów, gdy zmienne zostały – w latach 90., w Kalifornii, stanie, w którym jego firma miała 20% obrotów – przepisy podnoszące koszt ubezpieczenia. Lewis nazwał to wydarzenie „najbardziej frustrującym w całej jego karierze”. Wydarzenie to spowodowało jednak, że postanowił przeanalizować sposób, w jaki generowane były zyski w firmie, którą zarządzał.

Podobnie i obecnie, wielu menedżerów – szczególnie na rynku

Wzrost zyskowności firmy ubezpieczeniowej rok w rok przez cztery lata o 75%? Senne marzenie czy rzeczywistość? Wynikiem tym może pochwalić się firma Progressive – trzeci co do wielkości ubezpieczyciel samochodowy w Stanach Zjednoczonych.

ruje wartość, za co klienci płacą, co jest istotą biznesu, w jaki sposób przyciągnąć masowo najbardziej dochodowych klientów.

Kryzys charakteryzuje się tym, że najlepsi przetrwają. Carl Lewis postanowił wykorzystać czas kryzysu do gruntownego zdefiniowania, na czym polega esencja sukcesu w jego branży. Ruszył więc osobiście, zachęcając również do tego swój Management Team, do podróżowania po USA i spoty-

gała ona na szczerym przekazywaniu klientom danych porównawczych pomiędzy Progressive a innymi firmami ubezpieczeniowymi, nawet gdy firma nie wypadła w tych wskaźnikach zbyt korzystnie na tle konkurencji. Polityka ta, dzięki zbudowaniu ogromnego zaufania do firmy, wynikającego ze szczerze przekazywanej informacji, spowodowała, że Progressive zyskała zupełnie nowy wizerunek na rynku.

trudnioną osobę. Agenci, informowani o wypadku przez internet, często przybywali na miejsce wypadku jeszcze przed policją czy innymi służbami. Lewis podkreślał, że rolą agentów jest przeprowadzenie „Emocjonalnego EKG”. Nie tylko, że błyskawicznie reagowali na wypadek i przeprowadzili natychmiastową diagnozę, ale szkoleni byli też we wspieraniu klientów emocjonalnie w tych trudnych sytuacjach.

swojego poprzednika, dodając m.in. usługę zwaną *Concierge service*, dostępną w głównych miastach USA, polegającą na tym, że klienci, po dostarczeniu swojego zniszczonego samochodu, otrzymują samochód zastępczy, wyposażony w beeper („przedpotopowe” urządzenie, które nie przyjęło się w Europie), dzięki któremu od razu otrzymywali informację, że ich samochód jest gotowy do odebrania. Progressive zajmuje się naturalnie wszystkimi, czę-

Podobnie i obecnie, wielu menedżerów - szczególnie na rynku finansowym - przeżywa ogromne napięcie związane ze spadającymi wynikami, co spowodowane jest obecnym kryzysem finansowym. Podobnie jak i w przypadku Progressive, jest to czynnik zewnętrzny, z którym muszą skonfrontować się wszystkie firmy. Jak w znanym powiedzeniu - „Gdy wieją wichry zmiany, jedni budują elektrownie, a inni schrony przeciwwiatrowe”. Oczywiście, chronić poprzez analizę swoich kosztów należy się koniecznie, niemniej czas zmian na rynku do doskonała okazja do zrozumienia, jak firma gene-

do tego swój Management Team, do podróży po USA i spotkania się z klientami firm ubezpieczeniowych, pytając ich: *Co jest nie tak z firmami ubezpieczeniowymi?* Uzyskane odpowiedzi można sprowadzić do stwierdzenia: nie są konkurencyjne i generalnie nie można im ufać. Swoją drogą są to wnioski, które wydają się zupełnie swojskie, jeśli chodzi o polski rynek...

Wobec odkrytych wniosków, Carl Lewis podjął stosowne decyzje. Przede wszystkim skutecznie wprowadził politykę „Przejrzystości i otwartości informacji” (*Transparency Information*). Pole-

nie w tym trybie na rynku.

Zdobyte od klientów informacje wzmocniły w Carlu Lewisie jego przekonania wynikające z osobistych doświadczeń (śmierć brata w wyniku wypadku samochodowego), że wypadek samochodowy to ogromnie traumatyczne przeżycie. Zadał więc pytanie swoim menedżerom: *Czy nie moglibyśmy obniżyć traumy naszych klientów, przy jednoczesnym zwiększeniu naszej dochodowości w związku z tym?* Burza mózgów wśród Management Teamu doprowadziła do decyzji o wprowadzeniu projektu, w wyniku którego agenci szacowali wynik szkody od razu i na miejscu wypadku, co pozwalało klientom oszczędzić zarówno czas, jak i nerwy w całym trudnym procesie załatwiania formalności powypadkowych. Firma Progressive zaprojektowała i wdrożyła następnie stosowne zmiany, doprowadzając do zmiany doświadczeń klientów z firmami ubezpieczeniowymi, co było rewolucją na rynku. Żadna inna firma ubezpieczeniowa nie mogła pochwalić się takim podejściem.

W połowie obecnej dekady Progressive dysponowała flotą ponad 3000 samochodów, jak o nich mówiono: IRV (*Immediate Response Vehicle*), czyli wyposażonymi w komputery, odpowiedni software i dostęp do internetu pojazdami, dzięki którym agenci mogli od razu dopełnić wszelkich formalności związanych z wypadkiem. Firma wprowadziła takie standardy pracy agentów, że w zasięgu swojego działania mogli oni dziennie przyjąć do 25 000 zgłoszeń - wskaźnik nieosiągalny dla konkurencji w przeliczeniu na za-

Co jest najciekawsze, podejście takie nie tylko że wyróżniło Progressive na rynku, ale też wpłynęło na... ograniczenie kosztów. Okazało się, że fakt, że agenci błyskawicznie zjawiali się na miejscu wypadku, wpływał na skrócenie terminów napraw. Wpływało to natychmiast na zmniejszenie kosztów parkowania samochodów oraz wynajmu samochodów zastępczych. Ponieważ agenci, dzięki zmianom w standardach, które wymusiły na nich natychmiastowe pojawienie się na miejscu wypadków, zaczęli koncentrować się na szybszej obsłudze klientów, a jednocześnie mieli mniej pracy papierkowej, więc też mogli po prostu obsłużyć większą ilość klientów. Ponadto, dzięki natychmiastowej ocenie faktycznych strat, ograniczone zostały, często naciągane, szacunki kosztów napraw, podawane przez warsztaty. Wszystkie te czynniki spowodowały, że marże zaczęły znacznie rosnąć. Rezultatem było mniej stresu dla klientów oraz większe tempo klarowania poszczególnych wypadków, czyli unikatowe doświadczenia klientów. Prowadziło to do ograniczenia kosztów, a przez to pozwalało firmie na zmniejszenie marży na klienta. Takie podejście z kolei było nie do pobicia przez konkurencję. Jeśli dodać do tego pozytywną zmianę w wizerunku firmy na rynku, mamy gotową odpowiedź na pytanie, jak osiągnięto tak wysoki wzrost marży bez przerwy w okresie 4 lat.

Nowy dyrektor generalny firmy - Glenn Renwick, kontynuował w obecnej dekadzie dzieło

je się naturalnie wszystkimi, często kłopotliwymi - zwłaszcza dla mniej „wypadkowych” klientów - sprawami, związanymi z naprawą samochodu. W 2005 roku miesięcznik FORBES przyznał Progressive tytuł jednej z najlepiej zarządzanych firm w USA i najlepszej firmy ubezpieczeniowej.

Obecnie, celem utrzymania wysokiej pozycji, klienci rutynowo proszeni są o ocenę firmy w dwóch aspektach:

● Jak ocenia Pan poziom swojej satysfakcji ze współpracy z Progressive, jako swojego dostawcy ubezpieczenia samochodowego? Dlaczego?

● Jaki jest poziom Pana gotowości do polecenia naszej firmy swoim znajomym? Dlaczego?

Ponad 89% klientów jest zadowolonych ze współpracy z Progressive. Ponad 74% jest nadzwyczajnie zadowolonych (dane ze strony internetowej Progressive). Są to dokładnie te same pytania, które zadajemy klientom naszych klientów, gdy pracujemy nad ich gotowością do zarządzania doświadczeniami ich klientów. Progressive, jak to opisano powyżej, zastosowała kilkietapowy proces, w którym zmierzała do wyłonienia pożądanych przez klientów doświadczeń, a następnie wdrożyła stosowne zmiany na poziomie strategicznym, procesowym i ludzkim. Właśnie tym jest zdolność do zarządzania Doświadczeniami Klientów.

Janusz Kamiński
z firmy

Executive-Conversations.pl,
przedstawiciela
Shauna Smitha na Polskę

**Chcesz wiedzieć więcej
o polskim rynku ubezpieczeń?
Nic prostszego.**

**Zaprenumeruj
„Gazetę Ubezpieczeniową”!!!**

Zapamiętaj!

**Wszyscy zainteresowani prenumeratą
znajdą na stronie 12 tego wydania „GU”
specjalny kupon wraz z zamówieniem.**

Inne informacje na stronie

www.gu.com.pl



Rys. Piotr Wyskok