

BEATA NOWOTARSKA-ROMANIAK

Wdrażanie orientacji na klienta w firmach ubezpieczeniowych

Firmy ubezpieczeniowe powinny być zorientowane na potrzeby klienta, gdyż jego satysfakcja najlepiej gwarantuje przyszłe zyski. Zadowolony klient działa na rzecz firmy, nie tylko dokonując ponownych zakupów usług ubezpieczeniowych, ale także kształtując pozytywną opinię o firmie ubezpieczeniowej. Dlatego firmy ubezpieczeniowe wdrażają działania orientacji na klienta. W artykule zostały przedstawione wyniki badań, sprawdzających w jakim zakresie firmy ubezpieczeniowe wdrażają orientację na klienta.

Wprowadzenie

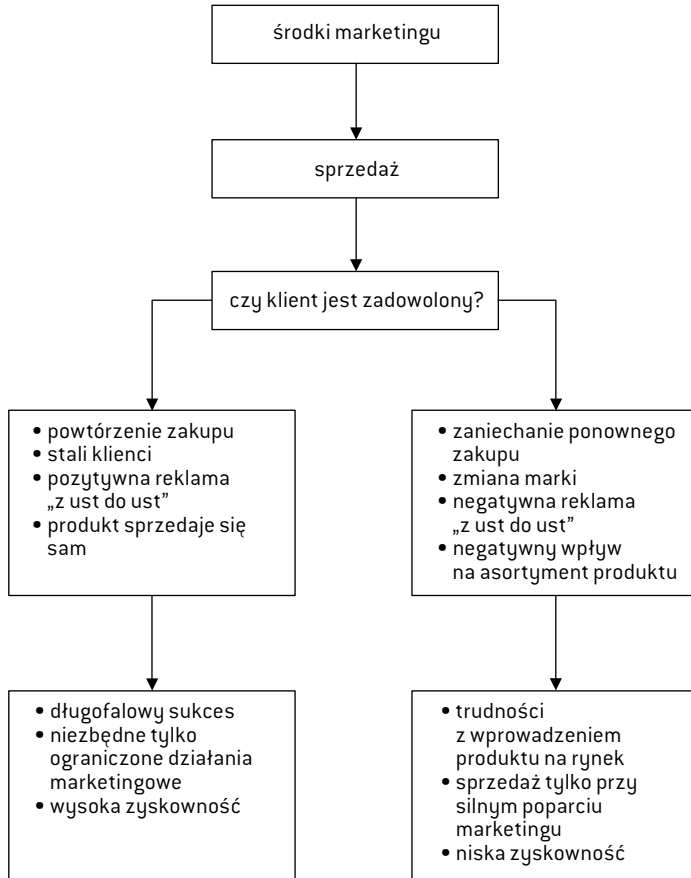
Firmy ubezpieczeniowe, działające w warunkach silnej konkurencji, zaczynają rywalizować pomiędzy sobą o tych samych klientów, realizujących te same potrzeby. W takiej sytuacji istotną staje się znajomość mechanizmów kształtujących zachowania klientów i czynników wpływających na podejmowane przez nich decyzje. Ukierunkowanie działań firmy ubezpieczeniowej na potrzeby klientów jest podstawowym elementem działalności marketingowej. Ponieważ zadowolony klient nie tylko dokonuje zakupów usług ubezpieczeniowych, ale również kształtuje pozytywną opinię o firmie, ma to wpływ na rynkową pozycję i sukces danego przedsiębiorstwa. Dlatego właśnie orientacja na klienta, a więc podejmowanie działań mających na celu jak najlepsze poznanie i zaspokojenie jego potrzeb i oczekiwań, staje się coraz ważniejszym elementem strategii firm ubezpieczeniowych.

1. Korzyści ze stosowania orientacji na klienta

Orientacja na klienta firm ubezpieczeniowych oznacza rozpoznanie potrzeb i preferencji klientów, tak aby kierowane do nich oferty i sprzedawane im usługi ubezpieczeniowe lepiej zaspokajały te potrzeby i preferencje, niż konkurencja. Zadowolenie klienta ma opierać się przede wszystkim na satysfakcji, a następnie mieć przełożenie na lojalność klienta w stosunku do firmy.

Dlatego skuteczniej działają te firmy ubezpieczeniowe, które systematycznie mierzą poziom satysfakcji klientów i nie lekceważą skarg czy zażaleń swoich klientów. Zadowolenie klienta w warunkach konkurencji jest jednym z najważniejszych czynników utrzymywania się firmy ubezpieczeniowej na rynku oraz jej długofalowego rozwoju i wysokiej zyskowności. Przedstawia to rysunek 1.

Rys. 1 – Zadowolenie klienta a długookresowy sukces firmy



Źródło: H. Simon, Ch. Homburg, *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, Wiesbaden 1995, s. 18.

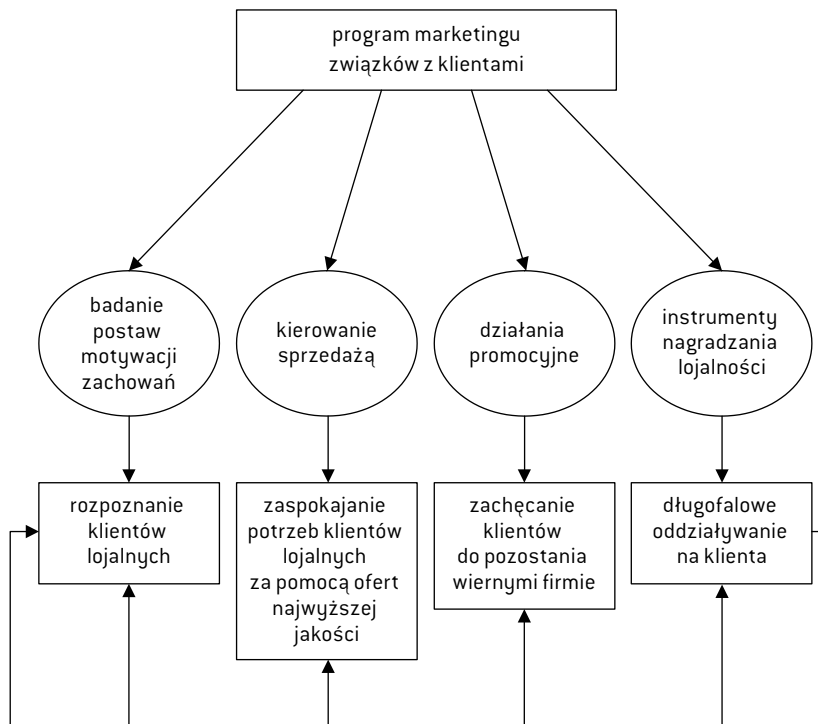
Klient porównuje swoje doświadczenia po „konsumpcji“ usługi ubezpieczeniowej, czyli po otrzymaniu odszkodowania lub wypłaty, z oczekiwaniami, życzeniami oraz swoimi indywidualnymi normami. Zadowolenie klientów sprzyja powstawaniu mocnych, emocjonalnych związków z firmą ubezpieczeniową; niezadowolenie zaś powoduje przejście do konkurencji.

Dlatego w poszukiwaniu sposobu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i wyróżnienia się na rynku ważne jest tworzenie strategii opartych na silnych związkach z klientami. Trzeba nie tylko zdobyć nowych klientów, ale przede wszystkim dbać o dotychczasowych, tak aby byli oni wierni danej firmie ubezpieczeniowej.¹

1. K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 161.

System działań zmierzających do stworzenia i rozwoju więzi firmy z klientami przedstawia rysunek 2.

Rys. 2 – Proces kształtowania związków firmy z klientami



Źródło: K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja ...*, op. cit., PWE, Warszawa 2002, s. 163.

Chcąc określić docelową grupę klientów, do której będą adresowane działania firmy ubezpieczeniowej, trzeba zgromadzić informacje o podstawowych cechach klientów: ich potrzebach, przyzwyczajeniach, preferencjach, sposobie konsumpcji oraz reakcjach na stosowane instrumenty marketingowe. Na tej podstawie można dokonać wyboru klientów, którzy wydają się najbardziej podatni na współpracę z firmą.

Zbudowanie zaufania i trwałego przywiązania klientów do firmy ubezpieczeniowej staje się podstawowym sposobem budowania przewagi nad konkurentami.²

Aby można było realizować zadania orientacji na klienta, należy stosować różne środki współpracy między firmą ubezpieczeniową a klientem. Bezpośredni kontakt w sprzedaży usług ubezpieczeniowych między sprzedawcą (pośrednikiem ubezpieczeniowym) a klientem pozwala na określenie potrzeb i preferencji klienta i dostosowanie usługi do jego oczekiwań, jak również umożliwia zaoferowanie klientowi pewnych przywilejów (na przykład oferowanie dotychczasowych usług za symboliczną składkę, nagród i upominków, sprawiających, że klient nie tylko odnosi korzyści z kupna usługi ubezpieczeniowej, ale czuje się traktowany wyjątkowo).

2. K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja ...*, op. cit., PWE, Warszawa 2002, s. 16.

W osiągnięciu tych celów przydatne są zniżki za kontynuację ubezpieczenia (za lojalność), listy z podziękowaniami za współpracę, karty okolicznościowe itp.

2. Orientacja na klienta w firmach ubezpieczeniowych – wyniki badań

Orientacji na klienta nie można zalecić, nakazać czy wprowadzić. Jest to proces ekonomiczny, zarządczy czy cywilizacyjny, który można stymulować poprzez mądrą politykę gospodarczą i masowy rozwój wiedzy ekonomicznej.³ Problematyka orientacji na klienta jest coraz częstszym przedmiotem badań. Wdrażanie orientacji na klienta w firmach ubezpieczeniowych zależy od wielu czynników zewnętrznych: zakresu tempa rozwoju gospodarki i jej transformacji oraz rozwoju czynników kształtowania się stosunków konkurencyjnych na rynku ubezpieczeniowym. Zależy również od samych firm ubezpieczeniowych: ich zasobów i atutów konkurencyjnych, kompetencji i wiedzy na temat klientów, ich potrzeb i preferencji. W celu zidentyfikowania orientacji na klienta w firmach ubezpieczeniowych przeprowadzono badanie ankietowe. Badaniami objęto firmy ubezpieczeniowe w okresie od kwietnia do grudnia 2011 roku. Ankieta została wysłana pocztą elektroniczną i skierowana do dyrektorów i menadżerów firm ubezpieczeniowych ubezpieczeń na życie i majątkowych. Respondenci legitymowali się wykształceniem wyższym (95 proc. badanych). Ponad połowa badanych pracowała w firmie ubezpieczeniowej dłużej niż dziesięć lat. Ankiety rozestano do oddziałów firm ubezpieczeniowych i otrzymano 182 prawidłowo wypełnione odpowiedzi. Ankiety wypełnionych przez dyrektorów lub menadżerów firm ubezpieczeń na życie było 72, a menadżerów firm ubezpieczeń majątkowych 110.

Celem przeprowadzonych badań było określenie:

- czy firmy ubezpieczeniowe korzystają z informacji o klientach i jakie to są źródła,
- jakie stosują strategie działania wobec klientów,
- jakie działania są podejmowane przez firmy ubezpieczeniowe w celu wyróżnienia się na rynku,
- jakie czynniki utrudniają wdrażanie orientacji na klienta.

Większość firm ubezpieczeniowych deklaruje, że gromadzi informacje o klientach. Podstawowym źródłem informacji o klientach jest agent ubezpieczeniowy, następnie wewnętrzna dokumentacja firmy oraz informacje pochodzące ze statystyk masowych oraz badań rynkowych (rys. 3). Autorka prowadziła już badania na temat orientacji na klienta w firmach ubezpieczeniowych w latach 2003/2004.⁴ Porównując wyniki, można stwierdzić, że firmy ubezpieczeniowe coraz bardziej doceniają znaczenie klienta w swojej działalności i coraz częściej szukają informacji na jego temat za pomocą badań rynkowych (znaczenie tego źródła informacji wzrosło z 10 do 17 proc.).

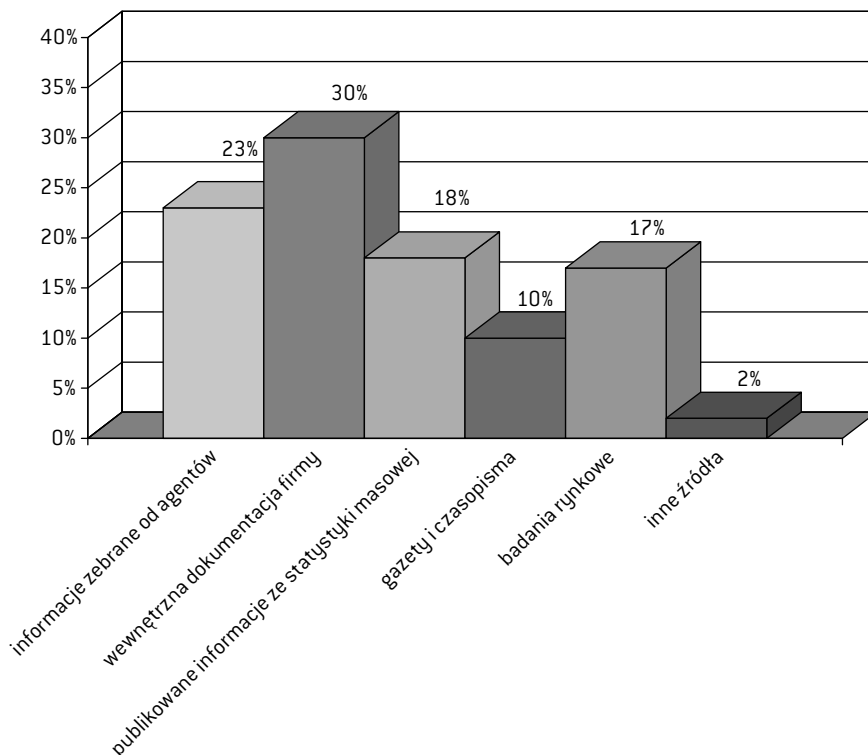
Badania rynkowe są zlecane instytucjom zewnętrznym; ich celem jest uzyskanie informacji w zakresie potrzeb, satysfakcji klienta oraz odpowiedzi na pytanie, czy klient poleci ich firmę i usługi innym osobom.

Zainteresowanie firmy ubezpieczeniowej klientem, wychodzenie naprzeciw jego potrzebom i kompetentna obsługa – umacniają jego lojalność. Lojalność klientów jest bardzo istotna zwłaszcza

3. J. Kramer, *Orientacja na klienta a jej ograniczenia*, [w:] *Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych: Podstawy teoretyczno-metodyczne, kierunki badań*, red. L. Żabiński, AE Katowice 1999, s. 65.

4. B. Nowotarska-Romaniak, *Marketingowa orientacja firm ubezpieczeniowych w Polsce*, wydanie drugie poprawione i uzupełnione, Wyd. AE Katowice 2005, s. 147.

Rys. 3 Źródła informacji o klientach w badanych firmach ubezpieczeniowych (w proc.)



Źródło: opracowanie własne.

w zakresie utrzymania stałych klientów, co okazuje się tańsze od pozyskiwania nowych klientów, ze względu na niższe koszty związane z przepływem informacji, promocją i obsługą. Na zadowolenie klienta wpływa poziom obsługi, który jest podstawowym celem strategicznym w działalności firm ubezpieczeniowych (72 proc. respondentów stawia ten cel jako najważniejszy).

Firmy ubezpieczeniowe stosują w tym względzie określone strategie działania. Przedstawiono je w tabeli 1. Większość firm ubezpieczeniowych (63,5 proc.) stara się dostosować ofertę do wymagań poszczególnych grup odbiorców, z czego częściej realizują tę strategię firmy ubezpieczeń majątkowych (65,1 proc.), niż ubezpieczeń na życie (61,7 proc.).

Tab. 1 Stosowane strategie działania wobec klientów w firmach ubezpieczeniowych

	Strategia	Ogółem firmy ubezpieczeń w proc.	Firmy ubez. na życie w proc.	Firmy ubez. majątkowe w proc.
1.	Jedna wspólna dla wszystkich klientów	13,3	11,9	14,3
2.	Dostosowana do wymagań poszczególnych grup klientów	63,5	61,7	65,1
3.	Dostosowana do oczekiwań indywidualnych klientów	28,5	33,2	24,2

Źródło: opracowanie własne.

Co trzecia firma ubezpieczeń na życie (i co czwarta firma oferująca ubezpieczenia majątkowe) dostosowuje ofertę ubezpieczeniową do oczekiwań indywidualnych klientów.

Rynki, na których działają firmy ubezpieczeniowe, nie są jednorodne. Wynika stąd konieczność podjęcia decyzji wyboru segmentów rynku, które pozwalają na dostosowanie oferty ubezpieczeniowej do potrzeb rozpoznanych grup klientów. Celem segmentacji jest skierowanie określonej usługi ubezpieczeniowej do konkretnej grupy odbiorców, co daje możliwość efektywnego wydatkowania środków. Dla każdego rodzaju ubezpieczenia określa się inny segment odbiorców, dlatego istotnym krokiem segmentacji jest wybór kryteriów. Na czoło wysuwają się: wiek, płeć i zasoby finansowe.⁵

Ważne są również działania podejmowane przez firmy ubezpieczeniowe w celu wyróżnienia się na rynku (tabela 2). Klient, decydując się na zakup usługi ubezpieczeniowej, dokonuje pierwszego wyboru firmy ubezpieczeniowej. Dlatego istotne jest, w jaki sposób firma ubezpieczeniowa stara się wyróżnić na rynku, a następnie w jaki sposób może zadowolić klienta, aby stał się lojalny i chciał polecać „swoją firmę” innym osobom.

Tab.2 Działania podejmowane przez firmy ubezpieczeniowe w celu wyróżnienia się na rynku

	Wyszczególnienie	Ogółem firmy ubezpieczeń w proc.	Firmy ubezp. na życie w proc.	Firmy ubezp. majątkowe w proc.
1.	Poszerzanie oferty ubezpieczeniowej	66,9	71,1	62,6
2.	Podnoszenie kwalifikacji personelu	38,1	41,2	34,9
3.	Stosowanie różnych działań promocyjnych	34,4	37,3	31,5
4.	Oferowanie dodatkowych korzyści przy zakupie usługi ubezpieczeniowej	21,7	23,3	19,6
5.	Kompleksowa i szybka obsługa klienta w procesie likwidacji szkody	76,2	73,4	78,5
6.	Bezpośrednia współpraca z klientem	52,1	56,3	47,6

* odsetki wskazań nie sumują się do 100 proc. ze względu na wielokrotność wyboru odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

W tych działaniach firmy ubezpieczeniowe najczęściej wymieniają: kompleksową i szybką obsługę klienta w procesie likwidacji szkody oraz poszerzanie zakresu oferowanych usług ubezpieczeniowych. Firmy starają się też wyróżnić na rynku poprzez bezpośrednią, indywidualną współpracę z klientem. Zgodnie z przedstawionymi wynikami badań ważnym celem działania firmy jest wysoki, kompleksowy poziom obsługi nie tylko w procesie sprzedaży usługi ubezpieczeniowej, ale również w procesie likwidacji szkody.

Mimo że dostrzegane są korzyści płynące z orientacji na klienta, to występują również czynniki utrudniające jej stosowanie. Firmy ubezpieczeniowe przejawiają tendencję do podziału jednostek firmy na takie, które są odpowiedzialne za kontakty z klientami (dział marketingu, dział sprzedaży), i na takie, które dbają o wynik finansowy. Oddzielenie tych funkcji jest wielką prze-

5. Zob. B. Nowotarska-Romaniak, *Marketingowa orientacja firm ubezpieczeniowych w Polsce*, Wyd. AE Katowice 2003, s. 73–84.

szkodą w orientacji na klienta, ponieważ część pracowników firm ubezpieczeniowych czuje się zwolniona z obowiązku dbałości o interes klienta.⁶ Niski stan wiedzy fachowej załogi, zwłaszcza kadry kierowniczej, może uniemożliwić orientację na klienta, zwłaszcza jeżeli funkcjonuje wadliwy system wewnętrznej komunikacji w firmie. Otoczenie makroekonomiczne może stwarzać wysoce niesprzyjające warunki dla funkcjonowania firmy ubezpieczeniowej, co może zakłócić jej relacje z klientami (chodzi tu o niestabilną politykę kredytową, finansową i ramy prawne).⁷

Wymieniono tylko kilka ważnych powodów, dla których orientacja dla klienta może być trudna do zrealizowania w firmie. Najważniejsze przeszkody w orientacji na klienta, występujące w firmach ubezpieczeniowych, opracowane na podstawie badania ankietowego, przedstawiono w tabeli 3.

Tab.3 Czynniki, które przeszkadzają w orientacji na klienta w firmach ubezpieczeniowych

	Wyszczególnienie głównych czynników	Odsetek odpowiedzi w proc.		
		nie dotyczy	częściowo dotyczy	dotyczy w dużym stopniu
1.	Osobisty stosunek do klienta jest jeszcze rzadkością	35	28	37
2.	Osobisty stosunek do klienta wielu pracowników uważa za duże obciążenie	49	30	21
3.	Klienci nie są często traktowani poważnie	36	52	12
4.	Osobisty stosunek do klienta nie jest, na co dzień, najważniejszy	51	30	19
5.	Nasi pracownicy bardzo rzadko wczuwają się w położenie klienta	25	42	33
6.	Wewnętrzne relacje w firmie są z reguły ważniejsze od kontaktów z klientami	57	23	20
7.	Na listy i oferty odpowiada się z reguły z opóźnieniem	63	26	11
8.	Informacje dostarczane klientom są mało użyteczne	52	32	16
9.	Reklamacje nie są traktowane zbyt poważnie	47	28	25
10.	Stosunek do klientów nie stanowi jeszcze kryterium oceny pracowników	29	27	44
11.	Występują problemy w zakresie komunikowania się z klientem (niedokładne uzgodnienia)	49	24	27
12.	Niedostateczna jest wewnętrzna współpraca w firmie nakierowana na klienta	25	38	37
13.	Źle motywowani są pracownicy	47	32	21
14.	Obserwuje się stały pośpiech i presję czasu	17	30	53
15.	Występują niedostatki w organizacji przebiegu pracy	23	39	38
16.	Pojawiają się różne nieprzewidywalne codzienne zdarzenia	20	48	32
17.	Występują braki personelu	59	31	10
18.	Życzenia i wyobrażenia klientów są często nieprecyzyjne	27	35	38

Źródło: opracowanie własne.

6. B. Nowotarska-Romaniak, *Marketingowa orientacja...*, op. cit., s. 38.

7. J. Kramer, *Orientacja na klienta...*, op. cit., s. 60.

Analizując powyższe czynniki, można stwierdzić, że prawie połowa z nich przeszkadza w prowadzeniu orientacji na klienta w dużym stopniu. Do tych czynników należą:

- osobisty stosunek do klienta jest jeszcze rzadkością
- nasi pracownicy bardzo rzadko wczuwają się w położenie klienta
- stosunek do klientów nie stanowi jeszcze kryterium oceny pracowników
- niedostateczna jest wewnętrzna współpraca w firmie nakierowana na klienta
- obserwuje się stały pośpiech i presję czasu
- występują niedostatki w organizacji przebiegu pracy
- życzenia i wyobrażenia klientów są często nieprecyzyjne

Są też czynniki ograniczające orientację na klienta, które występują rzadko w badanych firmach ubezpieczeniowych (odpowiedzi nie przekraczają 20 proc.).

Należą do nich:

- klienci nie są często traktowani poważnie
- informacje dostarczane klientom są mało użyteczne
- źle motywowani są pracownicy
- występują braki personelu.

Jak już napisano wcześniej, orientacji na klienta nie można zalecić czy nakazać. Natomiast należy uświadamiać pracownikom, jakie cele i zadania w zakresie wdrażania orientacji na klienta realizuje firma ubezpieczeniowa i jakie czynniki przeszkadzają w jej wprowadzeniu.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe wyniki badania, można stwierdzić, że większość firm ubezpieczeniowych działających na polskim rynku nastawiona jest na realizację założeń orientacji na klienta. Dla większości firm ubezpieczeniowych głównym celem działalności jest klient i kładą one nacisk na kompleksową indywidualną obsługę. Ważne staje się też zadowolenie klienta, zdobycie jego zaufania, uwzględnienie jego potrzeb – co w efekcie ma przynosić sukces w sprzedaży i w osiąganym zysku. Często jednak pewne działania przeprowadza się bez wcześniejszej analizy otoczenia i zdefiniowania celów w odniesieniu do wybranego segmentu rynku.

Bibliografia

Borntrager W., *Badanie orientacji na klienta*, w: *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Bieniok, Wyd. AE Katowice 1997.

Kramer J., *Orientacja na klienta a jej ograniczenia*, w: *Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych: Podstawy teoretyczno-metodyczne, kierunki badań*, red. L. Żabiński, Wyd. AE Katowice 1999.

Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.

Nowotarska-Romaniak B., *Marketingowa orientacja firm ubezpieczeniowych w Polsce*, Wyd. AE Katowice 2003.

Nowotarska-Romaniak B., *Marketingowa orientacja firm ubezpieczeniowych w Polsce*, wydanie drugie poprawione i uzupełnione, Wyd. AE Katowice 2005.

Simon H., Homburg Ch., *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, Wisbaden 1995.

Implementation of the client oriented approach at insurance companies

Insurance companies should be focused on the customer needs, because his satisfaction guarantees future profits. A satisfied customer acts in favour of the company not only through purchasing of insurance services, but also by shaping positive opinions of the insurance company. That is why insurance companies implement customer oriented activities. This article presents the results of the research that illustrates the extent to which insurance companies implement customer orientation.

BEATA NOWOTARSKA-ROMANIAK – jest doktorem nauk ekonomicznych w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.