

Danijel Bara  
Jadransko osiguranje d.d.,  
Listopadska 2, 10000 Zagreb,  
danijel.bara@jadransko.hr

Nedeljko Knežević  
Jadransko osiguranje d.d.,  
Gundulićeva 5b, 31000 Osijek,  
nedeljko.knezevic@jadransko.hr

UDK 368:65.012  
Pregledni članak

# MODEL KOMUNIKACIJSKOG CENTRA U OSIGURANJU

## SAŽETAK

Svrha ovog rada je definiranje modela komunikacijskog centra u osiguravajućem društvu koji u svojoj osnovi ima dva cilja. Prvi cilj je usmjeren na omogućavanje kvalitetne podrške u procesu prodaje na taj način stvarajući stratešku prednost pred konkurencijom dok je drugi cilj modela usmjeren k boljem povezivanju internih organizacijskih struktura čije ponašanje često može otežavati odlučivanje na svim razinama. Prodaja je temeljna funkcija u društvu osiguranja. O uspješnosti prodaje i naplate ovisi hoće li osiguravatelj ostvarivati svoju osnovnu funkciju – prijenos rizika s osiguranika na osiguravatelja koji prihvaća da naknadi slučajne štete onima kod kojih su nastale i raspodijeli ih na sve članove rizične zajednice na načelima uzajamnosti i solidarnosti (Andrijašević & Petranović, 1999.). Kako bi osiguravajuće društvo uspješno poslovalo na zahtjevnom tržištu, potrebno je zadovoljiti potrebe potencijalnih osiguranika koji tada nužno moraju biti u središtu svih aktivnosti osiguravatelja. Zadovoljan osiguranik kojeg osiguravatelj poštuje kao partnera jamstvo je uspješnosti prodaje usluga osiguranja te njegova povratka istom osiguravatelju. U današnje globalizacijsko vrijeme sveprisutnih novih tehnologija i načina komunikacije, osiguranicima je potrebno omogućiti bilo kakvu vrstu komunikacije s djelatnicima osiguravatelja. Kvalitetna komunikacija je tada dobra podloga u smjeru prodajnog razgovora. Ukoliko kroz čitavu organizaciju postoji brz protok svih vrsta informacija putem jedinstvenog komunikacijskog modela, odluke na svim razinama moguće je donositi brže i jednostavnije.

**Ključne riječi:** organizacijski menadžment, komunikacijski centar, odnos prema korisnicima, stratejski menadžment

## 1. Uvod

Prodaja osiguranja kao osnovni način obavljanja temeljne zadaće osiguranja u današnjim uvjetima modernih tehnologija i komunikacijskih rješenja suočava se s brojnim izazovima. Bilo da se radi o odnosu prema korisniku usluga osiguranja, bilo da se radi o unutarnjim organizacijskim formama, nove tehnologije predstavljaju alat za uspješnu tržišnu utakmicu.

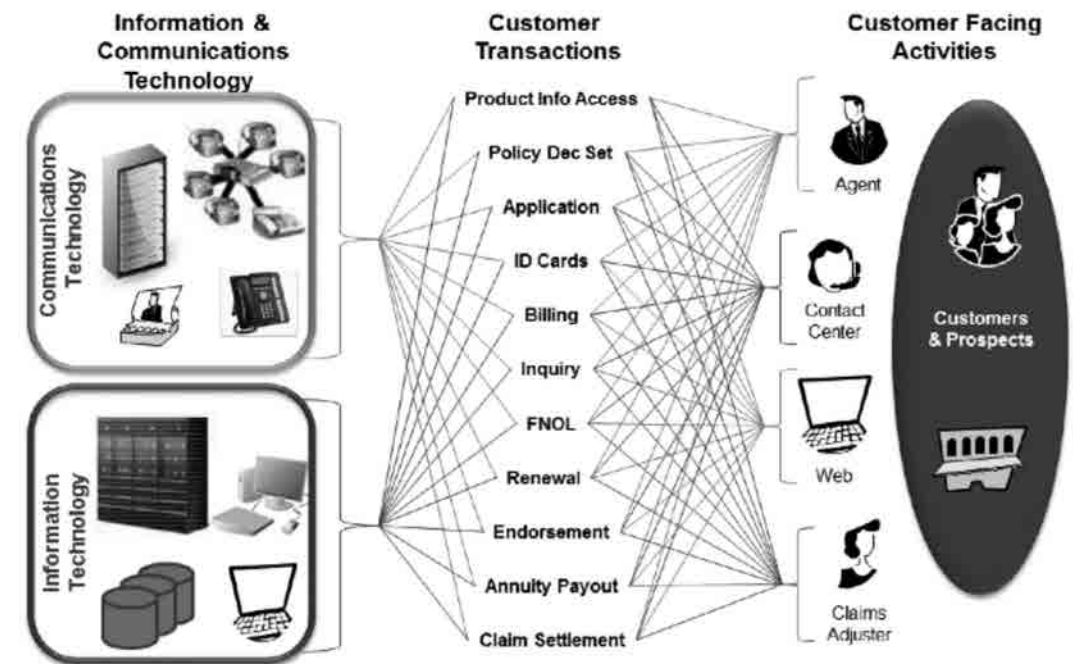
U okviru ovog rada analizirat će se model koji će korištenjem tehnoloških i komunikacijskih dostignuća zajedno s analitičkim metodama predstavljati strateški alat za upravljanje organizacijom društva, bržem i marljivijem poslovanju u visoko konkurentnom tržištu.

## 2. Odnos prema korisniku

CRM (Customer Relationship Management), odnosno odnos prema korisniku u posljednjih 20-ak godina intenzivno se proučava u akademskoj literaturi, pogotovo iz područja marketinga (Berry 1995.; Morgan & Hunt 1994.). Tvrtke ulažu značajna sredstva u CRM (Kerstetter 2001.; Reinartz & Kumar 2002; Winer 2001.), a posebno se promatraju metrike kao obnova portfelja odnosno postotak povrata (Hoekstra et al., 1999.; Reichheld 1996.). Kako bi se maksimizirale ove postotke, tvrtke se koriste raznim loyalty programima (programima odanosti), izravnim obraćanjem mejlovima itd. Tvrtke se trude stvoriti što bolji odnos s korisnicima poboljšavajući percepciju korisnika prema tvrtki (CRP – Customer Relationship Perception) (Verhoef, 2003.).

Logično je da je stoga CRM postala vodeća poslovna strategija u visoko kompetitivnim poslovnim okruženjima u koja spada i osiguranje i može se reći da je CRM menadžersko nastojanje upravljanja poslovnim odnosima s korisnicima kombinirajući poslovne procese i tehnologiju koja razumije korisnike tvrtke (Kim et al., 2003.).

*Slika 1. Klasični prikaz pružanja usluga korisniku*  
Izvor: Breeding, 2011.



Tvrtke su postale izuzetno svjesne mnogih potencijalnih prednosti CRM-a od kojih možemo izdvojiti: 1) povećana odanost i povrat korisnika; 2) veća profitabilnost korisnika; 3) stvaranje vrijednosti za korisnika; 4) stvaranje proizvoda i usluga u skladu s potrebama; 5) veća kvaliteta proizvoda i usluga (Jutla et al., 2001.; Stone et al., 1996.).

U skladu s tim i osiguravajuća društva osmišljavaju vlastite koncepte CRM-a i modele koji bi osigurali navedene prednosti. Kako bi se osigurala točnost i kvaliteta podataka, tvrtke značajno ulažu ostvarivanje preduvjeta koji bi osigurali kvalitetu informacija.

U prvom redu potrebno je osigurati kvalitetno upravljanje matičnim podacima društva (MDM – Master data management). MDM je proces objedinjavanja, pročišćavanja i objavljivanja matičnih podataka kompanije. Osigurava se: 1) centralizirano upravljanje matičnim podacima; 2) sinkronizacija sa svim aplikacijama i sustavima koji ih koriste; 3) povećanje kvalitete, obogaćivanje podataka (podacima iz vanjskih izvora, ručne i poluautomatske dopune).

Danas je kvalitetan CRM nezamisliv bez Call odnosno Kontakt centra. Takvi centri u organizacijama najčešće funkcioniraju na način da postoji specijalizirani odjel ili skupina obučeni djelatnika koji se nalaze na jednom mjestu ili su dislocirani te imaju zadatke pozivanja odnosno kontaktiranja osiguranika.

ka. Oko posla pozivanja korisnika razvila se čitava industrija te danas postoje i specijalizirane tvrtke koje se bave tim poslom. Nove tehnologije predstavljaju izazove za nove kontakt centre jer se mijenjaju načini komunikacije, odnosno s vremenom prevladavaju načini komunikacije koji su vezani uz internet (e-mail, chat, Facebook, Twitter i ostali Social Media alati). S porastom kvalitete pristupa internetu i video pozivi postaju zanimljivije sredstvo komunikacije.

### 3. Donošenje poslovnih odluka

Nadalje, za definiranje kvalitetnog CRM-a, a i za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka potrebno je ovladati poslovnim procesima u društvu, odnosno uspostaviti BPM (Business process management). Samo jasno definiranim poslovnim procesima moguće je kvalitetno upravljati društvom. Rezultate praćenja i mjerenja uspješnosti poslovnih procesa menadžment koristi za usporedbu s konkurentima, za definiranje strateških mapa poduzeća, kao i za praćenje uspješnosti provedbe strategije poduzeća, a vlasnici procesa poduzimaju korektivne aktivnosti i predlažu poboljšanja poslovnih procesa (Kueng, 2000.; Willaert & Willems, 2006.).

Kako bi povećali učinkovitost organizacije, odnosno osiguravajućeg društva, potrebno je povećati učinkovitost tri primarna elementa kvalitete društva: 1) učinkovitost ljudskih potencijala (resursa); 2) učinkovitost poslovnih procesa; 3) učinkovitost informatičke tehnologije (Evenson et al., 1999.). Učinkovitije upravljanje proizvodnjom (prodajom), financijama (troškovi) i marketingom, a to znači provođenjem adekvatnih aktivnosti u procesu planiranja, organiziranja, vođenja osoblja, kontroliranja i međusobnog koordiniranja, društvo na najbolji način ostvaruje svoju misiju postavljenih ciljeva i zadataka (Barković, 2011.).

Kako bi djelovali na primarne elemente kvalitete društva, menadžeri moraju donositi odluke koje su neminovno povezane s promjenama. Implementiranje promjena stvara otpor u organizaciji. Menadžeri moraju biti pripravnici na otpore. U prošlosti su menadžeri mogli tretirati promjenu kao slučajnu smetnju u inače mirnom i predvidljivom svijetu, menadžeri današnjice sve više nalaze da je njihov svijet, svijet stalne i kaotične promjene. U ovom svijetu menadžeri moraju stalno djelovati kao činitelji

promjene (Robbins, 1995.).

U svom radu, menadžeri se ponašaju u skladu s poslovnim strategijom društva koja se temelji na identificiranju tržišnih potreba. Iz poslovne strategije proizlaze i operacijske strategije koje se bave izborom procesa pomoću kojih se izrađuju procesi ili čini usluga, a istovremeno se brinu o infrastrukturi koja omogućava potrebnu logistiku oko izrade i prodaje proizvoda. U današnjem konkurentskom tržištu nije dovoljno samo poboljšavati operacije, strategija s kojom se preživljava je ona s kojom se postaje i ostaje bolji od konkurenata. Stoga, operacijske strategije treba fokusirati na kreativne operacijske sposobnosti koje su potrebne u budućem poslovanju (Barković, 2011.).

### 4. Model komunikacijskog centra u osiguranju

Kako bismo omogućili sve navedeno, potrebno je osmisliti model komunikacijskog centra koji će povezati sve potrebne preduvjete i donijeti stratešku prednost poduzeću u tržišnoj utakmici. Osim ranije navedenih poslovnih potreba i preduvjeta, potrebno je osigurati i nekoliko dodatnih preduvjeta kako bi model mogao dati svoju pravu vrijednost.

Kao prvi važan preduvjet za funkcioniranje komunikacijskog centra potrebno je uvođenje kontakt centra. Međutim, u smislu kontakt centra u okviru ovog modela, ne smatra se ranije naveden model klasičnog kontakt centra kao mjesta gdje se nalaze specijalizirani djelatnici koji su obučeni za obavljanje telefonskih razgovora. Ovaj model uključuje kontakt centar na čitavom području djelovanja društva. To znači da je svaki djelatnik društva ujedno i operater kontakt centra. Zbog čega je to važno? Istraživanja provedena u Njemačkoj su pokazala da bez obzira u investicije u informatičku tehnologiju i razvoj novih usluga putem interneta ipak više od 80% ispitanika nakon štetnog događaja više voli osobni kontakt sa savjetnikom za osiguranje<sup>1</sup>.

Ukoliko pogledamo tri glavna razloga promjene osiguravatelja koja osiguranici navode: 1) 83% klijenata cijenu navodi kao glavni razlog za promjenu osiguravatelja; 2) loše iskustvo klijenta ili razočaranje lošom uslugom (32%); 3) želja da se svo osiguranje ostvari kod jednog osiguravatelja (28%). Kao krite-

<sup>1</sup> <http://www.presseportal.de/pm/36522/1506394/mehr-als-80-prozent-der-deutschen-wollen-rabattretter-nach-autounfall-pristup-08.02.2012>.

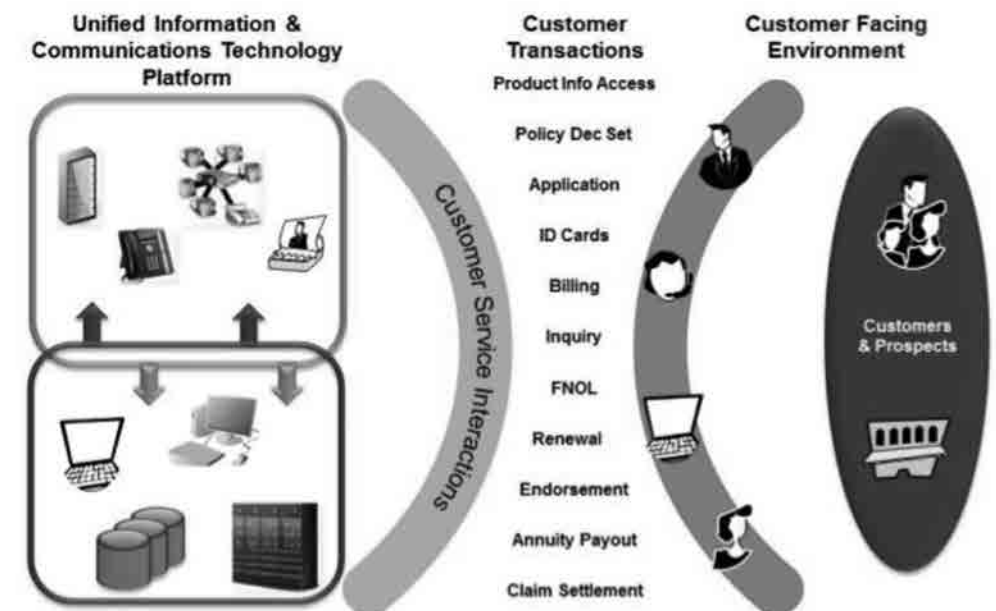
rije zadovoljstva klijenta na prvom mjestu navedena je kvalitetna usluga; zatim raspoloživost, slijede karakteristike proizvoda, reaktivnost, jednostavnost informacije. (Osiguranje, 2007.).

Sve ovo navodi nas na zaključak kako je kvalitetna komunikacija s osiguranikom i prava informacija temelj dobre prodaje osiguranja. Kako bi djelatnici u svom radu imali što manje potreba za specijaliziranim edukacijama, potrebno je kontakt centar integrirati u poslovnu aplikaciju odnosno CRM aplikaciju društva. Za kvalitetno funkcioniranje čitavog modela osim integracije kontakt centra i prodajne odnosno CRM aplikacije potreban je i sustav IP telefonije. Sve to djelatniku mora biti servirano i funkcionalno na jednostavan i intuitivan način. Ukoliko društvo nema vlastiti razvojni tim programera, ovo može predstavljati značajan problem.

Integracija u CRM sustav društva, odnosno prodajni modul predstavlja osnovnu snagu ovog modela. Upravo je u jednostavnosti upotrebe, bilo svih funkcionalnosti kontakt centra, bilo video konferencije s nadređenim, prednost modela, a ujedno i njegov najveći tehnološki izazov.

### Slika 2. Integrirani komunikacijski model odnosa s korisnicima

Izvor: Breeding, 2011.



Povezivanjem sa sustavom video komunikacije, voditelj grupe može npr. organizirati sastanak djelatnika koje vodi, a koji nisu na istoj lokaciji te na najbrži mogući način prenijeti iskustva s jedne lokacije na sve ostale. Na sličan način to mogu uraditi i svi djelatnici. Putem iste veze, video konferencijom moguće je organizirati sastanke Uprave, regionalnih direktora kao i edukacije i predavanja, odnosno ostvariti sve prednosti video tehnologije te smanjiti na taj način troškove putovanja, dnevnica i ostalog, a povećati učinkovitost djelatnika.

U današnjem poslovnom okruženju postoji veliki broj BI (Business Intelligence) alata koji obradom podataka pružaju informacije za donošenje poslovnih odluka. Obrade podataka se uglavnom rade noću te se ujutro podaci prezentiraju menadžerima. Ti su podaci uglavnom kumulativni i menadžeri uglavnom nakon određenog vremenskog perioda analizom trendova reagiraju na određene anomalije i situacije koje se događaju na tržištu. Ponekad to vrijeme zna biti relativno dugo što otežava reakciju. Međutim, ukoliko se informacije strukturiraju na način da čak i djelatnik najnižeg ranga može na osnovu njih reagirati, moguće je napraviti sustav koji puno brže reagira na tržišne situacije i koji sam alarmira menadžere na potrebno djelovanje puno prije nego se to radi klasičnim BI alatima. Da bi to bilo moguće, potrebno je BI alate integrirati u standardno transakcijsko okruženje odnosno u prodajni tj. CRM modul.

Naravno, pri tome je potrebno obratiti posebnu pažnju na prikazivanje podataka nakon analitičke obrade jer se uglavnom radi o osjetljivim podacima. Osim integracije u sam model nužno je ugraditi i prediktivne analitičke metode koje mogu služiti kao podrška odlučivanju na svim razinama. Primjenom Bayesovih mreža, Fuzzy logike, metode SNA (Social Network Analysis) i ostalih analitičkih tehnika, moguće je pravovremeno dobiti informacije o npr. prijevarama u društvu, ranoj dijagnostici i prevenciji ugovornih odnosa (churn), otkrivanju vođe u društvu, jačanje suradnje u timu i među timovima, analizi neplaćanja, itd.

U ovom slučaju osim vlastitog razvojnog tima, potrebno je imati i ekspertni tim koji će definirati i odabrati metode i tehnike potrebne za kvalitetno odlučivanje.

Osnovni ekran svakog djelatnika osiguravajućeg društva predstavlja sintezu svih navedenih dijelova sastavljenih sukladno statusu i poslovnim obaveza-

ma. Tako će djelatnik prodaje ulaskom u program na prvom ekranu dobiti osnovne informacije o planiranim aktivnostima za taj dan, mjesec, godinu, planirane i realizirane obnove portfelja, podatke o naplati i detaljima naplate, podatke o obavljenoj komunikaciji s korisnicima, itd.

Na taj način se dobije detaljan odnos djelatnika prema društvu te je moguće postaviti egzaktna metriku koje ne uključuju isključivo planske veličine u prodaji, već i sve ostale elemente potrebne za ocjenjivanje rada djelatnika.

Model također predviđa i analizu odnosa korisnika odnosno osiguranika prema društvu. To je obaveza svakog djelatnika prije obavljanja razgovora s korisnikom detaljno proučavanje odnosa koji taj korisnik ima s osiguravajućim društvom. Pri tome se, primjerice, za prikaz vjerojatnosti obnove portfelja analitičkim metodama, djelatniku prodaje može na ekranu pojaviti postotak u boji koji će mu sugerirati npr. potrebnu višekratnog pozivanja osiguranika itd.

## 5. Zaključak

Za uspjeh na današnjem kompetitivnom tržištu od menadžera se nužno zahtijeva uvođenje promjena. Međutim, prije toga je nužno detektirati i analizirati probleme ili trendove kako bi se na njih uopće moglo i reagirati odnosno uvesti određenu promjenu.

Postavljanjem ovakvog modela i njegovom primjenom u svakodnevnom radu menadžeri svih razina u stanju su pravovremeno reagirati na probleme koje uočavaju. Razlog tome leži u činjenici što je sustav zamišljen kao alat u kojem će se unositi sve dnevne aktivnosti pojedinog djelatnika prodaje bilo interne bilo eksterne provučeno kroz paletu različitih analitičkih alata.

U kojoj mjeri će se alat odnosno model koristiti, ostaje na menadžerima, ali s obzirom na transparentnost podataka nakon uvođenja ovakvog modela rada menadžerima će teško biti zanemarivati činjenice i donositi odluke na osnovu osjećaja kako su možda ranije radili.

Stoga, ovakav model predstavlja moćno oružje u tržišnoj utakmici s napomenom da je potreban konstantan rad na razvoju, dodavanju novih vidova komunikacije te novih analitičkih alata kako bi model u svakom trenutku bio u skladu s vremenom i zahtjevima.

## LITERATURA

- Berry, Leonard L. (1995). Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), 236–45.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994). The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (July), 20–38.
- Kerstetter, Jim (2001). Software Highfliers, *BusinessWeek*, (June 18), 108–109.
- Reinartz, Werner J., Kumar V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty, *Harvard Business Review*, 80 (July), 86–94.
- Winer, Russell S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*, 43 (Summer), 89–108.
- Hoekstra, Janny C., Peter S.H. Leeflang, Dick R. Wittink (1999). The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm, *Journal of Market-Focused Management*, 4 (1), 43–76
- Peter C. Verhoef (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, *Journal of Marketing*, Vol. 67 (October 2003), 30–45
- Jutla, D., Craig, J., Bodorik, P. (2001). Enabling and measuring electronic customer relationship management readiness. *Proceedings of the 34th annual hawaii international conference on system sciences organizational systems and technologies track* (pp. 1–10).
- Stone, M., Woodcock, N., Wilson, M. (1996). Managing the change from marketing planning to customer relationship management. *Long Range Planning*, 29, 675–683.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 1,67-85.
- Willaert, P. & Willems, J. (2006). Process Performance Measurement: Identifying KPIs that Link Process Performance to Company Strategy, 2006. IRMA Conference, 740-744.
- Evenson, A., Harker, P. T., Frei, F.X. (1999). Effective Call Center Management: Evidence from Financial Services, Working paper, Financial Institutions Center, The Wharton School, University of Pennsylvania, 99-110.
- Barković, D. (2011). Uvod u operacijski management, II dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, ISBN: 978-953-253-095-7, Osijek
- Robbins, S.P. (1995). Bitni elementi organizacijskog ponašanja, treće izdanje, Mate, ISBN: 953-6070-30-8, Zagreb
- Andrijašević, S., Petranović, V. (1999)., *Ekonomika osiguranja*, Alfa, ISBN: 953-1682-03-8, Zagreb
- Osiguranje (2007). *Hrvatski časopis za teoriju i praksu osiguranja*, broj 6/2007., str. 23.
- <http://www.presseportal.de/pm/36522/1506394/mehr-als-80-prozent-der-deutschen-wollen-rabattretter-nach-autounfal>, pristup 08.02.2012.
- Breading M., (2011). The New Customer Service Model in Insurance – Enabled by Unified Insurance Solutions, SMA Partner, SMA Strategy Meets Action, Interactive Intelligence Inc., Indianapolis

*Danijel Bara  
Nedeljko Knežević*

## **COMMUNICATIONS CENTRE MODEL IN INSURANCE BUSINESS**

### **ABSTRACT**

The aim of this paper is to define a communications centre model in an insurance company that essentially has two objectives. The first objective is focused on providing quality support with the sales process thereby creating a strategic advantage over the competition while the second objective is focused on improving the link between internal organizational units whose behaviour can often render decision-making at all levels difficult. The function of sales is fundamental for an insurance company. Whether an insurance company will fulfil its basic function, which is transfer of risk from the insured party to the insurer who agrees to reimburse incidental damages to the damaged party and distribute them among all members of the risk group on the principles of reciprocity and solidarity, depends on successful sales and billing (Andrijašević & Petranović, 1999). For an insurance company to operate successfully in a demanding market, it is necessary to meet the needs of potential clients who then must be at the centre of all the activities of the insurer. A satisfied policy holder, who is respected by the insurer as a partner, is a guarantee that the sales of insurance services will be successful and that the insured party will come back to the same insurance company. In the era of globalization and all-pervading new technologies and modes of communication, policy holders need to be able to communicate with insurance company employees. Quality communication is a good foundation for a sales conversation. A fast flow of all types of information within an organisation using a single communication module makes decision-making at all levels quicker and easier.

**Keywords:** organizational management, communications centre, customer relations, strategic management