

اصول مورد نیاز در استقرار مدیریت روابط با مشتری در صنعت بیمه

تالیف و گردآوری: دکتر مهدی ریاحی فر

استاد گروه مدیریت بیمه های بازرگانی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

چکیده

در صورتی که مدیریت روابط مشتری در صنعت بیمه را آمیخته ای از ارتباط بازاریابی و فن آوری اطلاعات در این صنعت تلقی نمائیم بنابر این اصولی برای کاربرد و استقرار CRM بایستی شناسائی و بصورت نهادینه استقرار یابند. با مطالعه برخی شرکت های مطرح بیمه ای برتر در مورد نحوه استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در این شرکت ها، مزایا و معایب استقرار سیستم CRM مورد بررسی قرار گرفته شده اند. با توجه به نتایج بررسی های انجام شده در صورتی که شناخت دقیقی در رابطه با اصول نحوه استقرار CRM توسط مدیران شرکت های بیمه صورت پذیرد نه تنها این سیستم مفید نخواهد بود بلکه هزینه های بسیاری را نیز متحمل شرکت های بیمه خواهد نمود.

واژگان کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت های بیمه، اصول استقرار CRM

درباره نحوه استقرار فرایند سیستم مدیریت روابط مشتری در صنعت بیمه ۳ نظر مختلف زیر وجود دارد:

۱- از نظر برخی CRM یا مدیریت ارتباط با مشتری عبارت است از ارتباط بازاریابی و فناوری اطلاعات. بنابراین از این دیدگاه CRM عبارت است از کارکردهای فروش بیمه نامه و خدمات ارزیابی و جبران خسارت که مجهز به سیستم فناوری اطلاعات یا IT هستند.

۲- از نظر برخی دیگر این مفهوم کمی فراتر از مفهوم "ارتباطات هدف گذاری شده دقیق و موردی بیمه گذاران" است. زیرا در این نظریه تحلیل رفتاری بیمه گذاران نیز در وضعیت های گوناگون بازار رقابت الزامی است. با این حال هر دو دیدگاه فوق توانمندی بالقوه CRM را نادیده می گیرند، چرا که CRM در بالا ترین سطح خود به سوالات بسیار مهمتری نیز پاسخ می دهد، سوالاتی از قبیل "باید چه پوشش های بیمه ای از پیش طراحی شده ای را ارائه نمائیم؟" و "خدمات ارزیابی و پرداخت خسارت یک شرکت بیمه حاوی چه خصوصیتی باشد که مورد دلخواه بیمه گذاران باید باشد؟".

۳- در نتیجه CRM در نظریه سوم می تواند به عنوان بخشی از فرایند مدیریت استراتژیک تعیین شود که کلیات کسب و کار بیمه گری پیرامون آن شکل می گیرد. تصمیمات CRM نه تنها بر بخش بازاریابی، بلکه بر عملیات فروش، خدمات مشتری، منابع انسانی، تحقیق و توسعه، امور مالی و فناوری اطلاعات نیز تاثیر معنی داری خواهد گذاشت. به عبارت دیگر CRM یک استراتژی تجاری واسط و مشتری گرای است.

بنظر می رسد الگوی سوم در صنعت بیمه کاربرد بسیار بالاتری برای استقرار CRM خواهد داشت. در این مقاله هر یک از شاخص های مورد نیاز برای استقرار کامل فرایند مدیریت ارتباط با مشتریان یا بیمه گذاران مورد بررسی قرار گرفته شده است.

تدوین استراتژی CRM در صنعت بیمه

در صورتی که شرکت های بیمه برای پشتیبانی و اجرای استراتژی بیمه گذار محور بعنوان مشتریان اصلی شرکت های بیمه طراحی نشده باشد، اندیشمندانه ترین استراتژی مشتری محور نیز دارای هیچ نتیجه ای اثربخشی نخواهد بود. در واقع دانستن این که بیمه گذار شما چه کسی است و چه پوشش های بیمه را نیاز دارد، به تصمیمات شما در طراحی استراتژی CRM کمک خواهد نمود. استراتژی CRM در صنعت بیمه بر اساس الگوی ارزشمندی CRM یعنی مدل اثبات شده ای است که فعالان بیمه گری می توانند به هنگام راه اندازی و اجرای این استراتژی از آن پیروی کنند. این الگو در مدت ۵ سال طراحی شده است و در محیط های ارتباطی کسب و کار با مشتریان در شرکت های بزرگ، متوسط و کوچک و در بخش های اقتصادی مختلف از جمله

IT، نرم افزار، مخابرات، خدمات مالی، خرده فروشی، رسانه، تولیدات کارخانه ای و ساختمانی بصورت آزمایشی به اجرا درآمده است. این الگو بر مبنای اصول نظری قابل اطمینان و الزامات عینی و عملی کسب و کار طراحی شده است. در این الگو هدف نهایی ارزشمندی CRM این است که این اطمینان حاصل شود که شرکت روابط بلند مدتی بر مبنای سود متقابل با بیمه گذاران برقرار نماید که به لحاظ استراتژیک برای شرکت مهم هستند. برای اینکه ارتباط با بیمه گذاران استراتژیک و مهم موفقیت آمیز باشد، شرکت ها مجبورند که ساختارها و فرآیندهائی را مجددا مهندسی نمایند. بنابر این باید ساختارهای سلسله مراتبی شرکت های بیمه را به ساختارهای افقی جدید و صفی توانمند به همراه تربیت مدیران آشنا به فنون ارتباط با مشتری و یا مدیران بازار جایگزین نمود. و این شرکت های بیمه باید تشویق شوند استراتژی های تک بعدی خود را به استراتژی های ۳ بعدی زیر تغییر دهند:

۱- استراتژی مالکیت بازار

۲- استراتژی حفظ بیمه گذاران

۳- استراتژی توسعه بیمه گذاران

هر یک از این استراتژی ها در استقرار CRM دارای خصوصیات منحصر به فردی هستند که با استراتژی های معمول بازاریابی تفاوت دارند. معیارهای جدید عبارتند از:

۱- هزینه های جذب بیمه گذاران جدید،

۲- مخارج حفظ بیمه گذاران موجود،

۳- اهداف ورود به بازار های جدید بیمه ای و کنترل سهم بازار بیمه،

۴- کنترل سایر شاخص ها مانند رضایت مشتری، حجم فروش و تحلیل عملکرد سایر رقبا.

در الگوی ارائه شده زیر اصول حاکم بر استقرار CRM در صنعت بیمه به نمایش درآمده است.

CRM



اجزای الگوی فوق بشرح زیر مورد بررسی دقیقتری قرار خواهند گرفت.

الف- ایجاد بانک اطلاعاتی بیمه گذاران استراتژیک

معمولا ۴ نوع بیمه گذار استراتژیک در صنعت بیمه قابل شناسایی هستند که شامل:

۱- بیمه گذار کلیدی مادام العمر

واضح است که بیمه گذاری که دارای طول عمر بالایی است برای بیمه گر، مشتری کلیدی محسوب می شود. این نوع بیمه گذاران هستند که باید تلاش عمده حفظ مشتری بر روی آنها متمرکز شود. ظرفیت ارزش مادام العمر عبارت است از ارزش حال کلیه سودهای آینده که می توان در رابطه با یک بیمه گذار به دست آورد. بنابر این بیمه گذارانی که حجم بالایی از پرتفوی را نزد یک شرکت بیمه دارند الزاما دارای طول عمر بالایی نیستند. زیرا این بیمه گذاران دارای ارتباطی بسیار شکننده بوده و در صورتی که نیازهای بیمه ای آنان با سرعت و دقت لازم برآورده نشود انتقال پرتفوی این بیمه گذاران بین بیمه گران رقیب بسیار محتمل خواهد بود. در این صورت ارزش کلیدی آن ها می تواند به میزان قابل توجهی کاهش یابد. در صورت طبقه بندی بیمه گذاران بر اساس حجم پرتفوی، پس از تحلیل هزینه های بیمه گری ممکن است دریابیم برخی بیمه گذاران علیرغم داشتن حجم پرتفوی بالا اما هزینه های بیمه گری آنها برای شرکت بیمه بالا بوده و نیاز به کاهش هزینه های بیمه گری و یا افزایش نرخ حق بیمه برای تعادل هزینه ها هستیم. در نتیجه، بیمه گر باید فرآیندهای صدور و بیمه گری خود را مهندسی مجدد نموده و نمایندگان فروش اقدام به مذاکره برای افزایش حق بیمه ها نمایند.

۲- بیمه گذاران معیار

گروه دوم بیمه گذاران استراتژیک بیمه گذاران "معیار" (Benchmarks) هستند. این بیمه گذاران الگوی دیگر بیمه گذاران هستند.

۳- بیمه گذاران الهام بخش و خلاق

گروه سوم از بیمه گذاران استراتژیک، بیمه گذاران "الهام بخش و خلاق" نام دارند. این بیمه گذاران، الهام بخش تغییرات در شرکت های بیمه محسوب می شوند. این بیمه گذاران، نیازهای جدیدی را برای بیمه گر مطرح و ایده های جدیدی از پوشش های بیمه ای ارائه می نمایند و راههایی برای بهبود کیفیت خدمات و یا کاهش هزینه های بیمه گری ارائه می کنند. آن ها ممکن است دستوری ترین بیمه گذاران بوده و یا شکوه و گلایه بالایی داشته باشند، اگر چه ارزش مادام العمرشان پایین است. با این حال منابع اطلاعاتی ارزشمند دیگری به شرکت ارائه می دهند. برای مثال پرداخت خسارت در محل به بیمه گذاران ممکن است به عنوان یک فرایند نهادینه شده در عملیات بیمه گری یک شرکت با توجه به توان بالقوه نمایندگان فروش خود گردد.

۴- بیمه گذاران هزینه بار

و اما گروه آخر بیمه گذاران استراتژیک، بیمه گذاران "هزینه بار" (Cost Magnets) نام دارند. این بیمه گذاران حجم بسیار نامناسب و بالایی از هزینه های ثابت را جذب کرده و از این طریق باعث می شوند که بیمه گذاران کوچک تر به سود برسند. برای مثال، ممکن است بسته بیمه ای بانکی نزد یک شرکت بیمه بگونه ای طراحی شده باشد که در قبال پوشش بیمه ای مرهونات بانکی با هزینه های عملیاتی بسیار پائین و حجم بالای پرتفوی، کلیه سپرده گذاران مشمول طرح های بیمه انفرادی شوند. در این صورت هزینه های بالای خدمات رسانی به بیمه های خرد و کوچک با پرتفوی کلان مرهونات بانکی جذب خواهد شد.

با توجه به استراتژی های فوق ۴ نوع استراتژی در برخورد با سایر بیمه گذاران در گزارش نهائی استقرار نظام CRM در نظر گرفته می شود:

۱- بیمه گذاران نیاز به حذف (Sack)؛

۲- بیمه گذاران نیازمند بازمهندسی (Re-engineer)؛

۳- بیمه گذاران نیازمند توسعه و پرورش بیشتر (Nurture) و

۴- بیمه گذاران قابل سرمایه گذاری (Investment).

در گروه اول باید از بیمه گذارانی که احتمال سود چندانانی را در سال های آتی متصور گردید چشم پوشی نمود. زیرا وجود این گونه بیمه گذاران جز با افزایش هزینه های بیمه گر نتیجه دیگری در بر نخواهد داشت. بایستی توجه داشت همه بیمه گذاران از لحاظ استراتژیک از اهمیت برابری نزد بیمه گر برخوردار نمی باشند. زیرا ممکن است دسترسی به بعضی بیمه گذاران و ارائه خدمت به آنان بسیار پرهزینه باشد؛ این بیمه گذاران بندرت نسبت به خرید بیمه نامه اقدام و تمرکزی در مکان های خرید خود ندارند و اغلب مشتریان بد حسابی هستند زیرا حق بیمه را دیر پرداخته و یا اصلا نمی پردازند. همچنین این بیمه گذاران تقاضاهای غیر معمول از شعب و نمایندگی های فروش مستقیم و یا غیر مستقیم دارند. آن ها در ابتدا خواستار پوشش های بیمه ای بالا (که معمولا حق بیمه بالاتری نیز در بردارند)، کوتاه مدت و شخصی سازی شده بوده و پس از اطلاع وقت بیمه گر، سپس از شرکت های بیمه رقیب پوشش های بیمه ای خود را خریداری می نمایند.

گروه بیمه گذاران نیاز به بازمهندسی، بیمه گذارانی هستند که در حال حاضر سودآور نیستند ولی در صورتی که ارتباط با آنان مورد مهندسی مجدد قرار گیرند، می توانند سودآور شوند. با اقداماتی نظیر کاهش سطح خدمات مشتری، حذف نمایندگان فروش و یا به عبارتی دیگر فروش مستقیم و حذف هزینه های بیمه گری، یا بکارگیری تکنیک های فروش الکترونیک از راه دور به جای فروش های چهره به چهره می تواند گزینه هایی برای بهبود سودآوری این گروه از بیمه گذاران باشد. بیمه گذاران نیازمند به توسعه و پرورش بیشتر، بیمه گذارانی هستند که در حال حاضر دارای سود متعارفی هستند، ولی ظرفیت کمی برای

سودآوری در آینده دارند. گروه آخر بیمه گذاران دارای قابلیت سرمایه گذاری شامل بیمه گذارانی است که دارای ارزش حال و آتی هستند، لذا باید سرمایه گذاری مناسبی بر روی آنها صورت پذیرد.

مدیریت پرتفوی شرکای اقتصادی

در حال حاضر با شکل گیری شرکت های شبه انحصاری (Captive) در ایران رقابت بین شرکت ها نیست، در واقع رقابت میان شرکای اقتصادی است. موقعیت شرکای اقتصادی این شرکت ها یعنی میزان مرتبط بودن آن به طرف های دیگر که در ارابه ارزش به مشتری منتخب با آن شرکت همکاری دارند؛ منبع عظیمی برای مزیت رقابتی است. شبکه ها از شرکای این چینی و نیز از کارکنان، عرضه کنندگان، و مالکان / سرمایه گذاران تشکیل می شود.

CRM یک راه حل فوری نیست، چرا که الزام می دارد مالکان و سرمایه گذاران برای اجرای استراتژیهای آن به سرمایه گذاری بلند مدت در افراد، فرآیندها و فناوری متعهد باشد. کارکنان در صورتی که به تعویض نیازی نداشته باشند، قطعاً نیاز به جهت یابی مجدد و اصلاح مهارت خواهند داشت. شواهد آشکاری در دست است که عملکرد کارکنان در لحظات حساس در ارتباط با بیمه گذاران تاثیر قابل ملاحظه ای بر رضایت مشتری و تمایل به خرید وی دارد. بنا به نظر برخی کارشناسان، شرکت های بیمه در چند سال آینده همچنان به برنامه کاهش نمایندگان فروش خود ادامه خواهند داد و ضمن حفظ تعداد کمی از نمایندگان فروش بسیار مهم و عمده خود، روابط نزدیک تری با آن ها برقرار خواهند نمود. در واقع مدیریت ارتباط با عرضه کننده (SRM) (Supplier Relationship Management) جایگزین CRM خواهد شد. زیرا حمایت از این بخش بمنزله حمایت از بیمه گذاران است. برای اینکه CRM موفق باشد، شبکه عرضه کنندگان، کارمندان، سرمایه گذاران و شرکا باید به منظور پاسخگویی به نیازهای بیمه گذاران، برگزیده، منسجم و مدیریت شود. ایجاد گزینه های ارزش تا مرحله چهارم از زنجیره ارزش CRM مشخص می شود که می خواهید به چه کسی خدمت رسانی کنید و براساس آن شبکه خود را تشکیل داده و یا در حال تشکیل دادن خواهید بود. حالا لازم است اجزای شبکه با یکدیگر کار کنند تا ارزش (های) منتخب را به بیمه گذاران منتخب ارائه دهند. هر چه ارزش بزرگ تر باشد، اثر بخش تر بوده و راهکارهای کارآمدتری را برای مسایل بیمه گذاران ارائه می دهد. اگر چه معمولاً این محصول بیمه ای است که به عنوان منبع اصلی ارزش، همواره مورد تمرکز است، با این حال بسیاری از شرکت های بیمه دریافته اند که با تکامل پوشش های بیمه ای، این افراد، فرآیندها و خدمات هستند که مزیت رقابتی بیشتری را ایجاد می کنند. در اینجا اینکه کارها چگونه برای بیمه گذاران و با همکاری خود آن ها انجام می شود، اهمیت ویژه ای دارد. ممکن است فرآیندهای کوچکی مانند چگونگی عمل کردن در خصوص شکایات، یا فرآیندهای بزرگی مانند اینکه چگونه محصولات جدید را با همکاری بیمه گذاران اشتراک ایجاد کرد وجود داشته باشند (Pega, 2012).

مدیریت باشگاه بیمه گذاران وفادار

یک بیمه گذار وفادار به یک شرکت بیمه براحتی جذب تبلیغات رقبا نشده و در برابر تغییرات حق بیمه از خود حساسیت کمتری بخرج می دهد زیرا به ارزش خدمات پس از فروش بیمه گر خود اطمینان دارد. در اینجا معنی سود متقابل مفهوم می یابد. بنابراین بهنگامی که انتظارات بیمه گذاران توسط بیمه گران تامین می شود در اینصورت خلق ارزش برای وی صورت پذیرفته است. (هیل، نیگل، ۱۳۸۵).

تحقیقات شرکت Bain & Company منتشر در کتاب "اثر وفاداری" نتایج مالی قابل ملاحظه ای که می توان با تقویت وفاداری مشتری ایجاد کرد نشان داده است که یک افزایش ۵ درصدی در نرخ حفظ مشتری باعث افزایش سود به میزان ۲۵ تا ۹۵ درصد می شود. دلیل این موضوع اینست که کسب مشتری آقدر هزینه بر است که بسیاری از این ارتباطات در سال های اول فاقد سودآوری بوده، و تنها بعدهاست که هزینه خدمت رسانی به مشتریان وفادار کاهش یافته و حجم خریدهای آن ها افزایش می یابد، و ارتباطات، عواید بزرگ ایجاد می کنند. این یافته بسیاری از مدیران اجرایی را به فکر تحقیق در خصوص راه های وفادار نگه داشتن مشتریان شان انداخت. البته این تمایل تعجب برانگیز نیست، به ویژه اکنون. با ظهور اینترنت حفظ یک مشتری سخت تر از گذشته است. چرا که مشتریان اکنون حق انتخاب های بیشتری دارند و با چند کلیک می توانند بازار رقابتی و محصول به صرفه تر را بررسی کنند. رقابت بسیار بالا رفته است. در واقع شرکتی که دارای ۹۰ درصد نرخ حفظ مشتری بوده و به ظاهر حیرت آور است، در ظرف ۵ سال نیمی از مشتریان اش را از دست خواهد داد. در زمان های سخت، چه کسی است که نخواهد صرفاً با حفظ بیش از نیمی از مشتریانی که دارد سود خود را افزایش و هزینه ها را کاهش دهد؟ (Bain & Company).

شرکت بیمه آمریکایی USAA ارزش هدایت شرکت در جهت حفظ وفاداری مشتریان سودآور را به خوبی درک کرده است. این شرکت بیمه که بیمه گر برتر نظامیان و بازنشستگان نظامی است؛ از دیرباز در شش واحد منطقه ای سامان دهی شده است که هر واحد شامل بخش های فعال بزرگ (مربوط به خسارات؛ تعهد؛ خدمات؛ خدمات بیمه گذار و غیره) است. در پاسخ به فهم عمیقی از آنچه که مشتریان می پسندند؛ این شش واحد به ۱۱۰ تیم تقسیم شده اند که هر یک بر نیاز به خصوصی از بخش های کوچکتر و همگن تر از مشتریان متمرکز است. در این تیم ها؛ هزاران نماینده تلفنی به گروه های ۱۰ یا ۱۲ نفره تقسیم شده اند. اعضای هر گروه برنامه های خودشان را اجرا می کنند؛ با یکدیگر مسایل را حل می کنند و به اتفاق ارزیابی می شوند. اعضای تیم از شرایط خاص و یا غیر معمول منطقه در خصوص بیمه خبر دارند. همچنین آن ها مشتریان شان - نیز خودشان - را بهتر از زمانی که غیر تیمی کار می کردند می شناسند، مشتریان دیدگاه "تماس شرکت در مقیاس کوچک" را ارج می نهند و مدیر ارشد اجرایی بیمه گر USAA آقای باب هرس بر این باور است که ساختار مبتنی بر تیم های کوچک ضمن کاهش فرآیند دیوانسالاری؛ دلیل کلیدی موفقیت و رشد بیمه گر مذکور و نیز داشتن بالاترین نرخ حفظ مشتری در صنعت بیمه بوده است.

ب- ارتباط با بیمه گذران

اولین گام در پایه ریزی یک ارتباط پایدار با بیمه گذاران، تحلیل پرتفوی مشتری (Customer Portfolio Analysis) یا CPA است زیرا همه بیمه گذاران ارزش مساوی برای شرکت های بیمه ندارند. در این تحلیل بیمه گذاران بر اساس ترکیب و نوع پرتفوی به همراه تاریخچه سوابق بیمه ای و انواع مذاکرات بعمل آمده در جذب و توسعه پرتفوی طبقه بندی می شوند.

یادآوری تاریخ تمدید، انقضا، فسخ، قرار ملاقات، بازدید ایمنی، پیگیری سایر امور بیمه گذاران وصحت عضویت بیمه گذار در باشگاه بیمه گذاران بیمه گر

یادآوری تاریخ های مهم قرارداد مانند تاریخ تمدید، انقضا، فسخ، قرار ملاقات، بازدید ایمنی، پیگیری سایر امور بیمه گذاران وصحت عضویت بیمه گذار در باشگاه بیمه گذاران بیمه گر از اهمیت بسزائی در استقرار یک سیستم صحیح CRM نقش دارند. انتخاب بیمه گذاران برای ارائه خدمات و پوشش های بیمه ای و پیدا کردن شناخت کافی از آنها دو موضوع کاملاً متفاوت اند. در استقرار سیستم CRM اغلب شرکت ها به جمع آوری اطلاعات مشتری پرداخته و زیر بار داده هائی همچون اطلاعات شناسایی، اطلاعات کارت وفاداری مشتری، پرونده های شکایات؛ اطلاعات حاصل از تحقیقات بازاریابی مدفون شده اند. چالش مهم در اینجا عبارت است نحوه از استفاده از این داده ها برای بهتر فهمیدن کلیه مختصات کمی و کیفی رفتار مشتری. البته داده کاوی (Data Mining) هوشمندانه یکی از منابع کسب مزیت رقابتی بسیار بزرگ در استقرار CRM است و امکان پالایش بیشتر CPA را نیز فراهم می آورد. CPA این سوال را مطرح می کند که "بیمه گذاران استراتژیک ما چه کسانی هستند؟" پاسخ این سوال می تواند در قالب بخش اقتصادی (مثلاً بخش فروش بیمه های خرد)، بخشی از بازار (مثلاً شرکت های بیمه چند شعبه ای کوچک) یا بخش فردی (برای مثال شرکت های بیمه دارای نمایندگان اختصاصی بیمه عمر) باشد. شرکت هایی که هیچ سابقه ای از بیمه گذاران خود نداشته و بنابراین نمی توانند تحلیل هایشان را بر پایه آن قرار دهند، می توانند از رویکردهای بخش بندی بازار برای شناسایی بیمه گذارانی استراتژی بالقوه استفاده کنند. هنگامی که از طریق CPA پایگاه اطلاعات مشتری واقعی یا بالقوه به گروه های مختلف تقسیم شد، می توان هر کدام از آن ها را با گزینه ارزشی متفاوتی هدف گذاری کرد. یکی از نکاتی که باید توجه داشت آن است که این اطلاعات مشتری را نه بر مبنای حجم و اندازه-اعم از بخش اقتصادی، بخش بازار و یا فردی- بلکه بر اساس سود بالقوه تحلیل و مرتب کرد.

تفکیک پاسخگویان متخصص و صاحب اختیار در حل مشکلات بیمه ای مشتریان ویژه (VIP)

مهمترین اصل در استقرار CRM انتخاب افراد شایسته در سمت های مناسب با اهرم های انگیزشی متناسب با عملکرد آنان است. تا ارتباطشان را با بیمه گذاران بعنوان مشتریان اصلی شرکت های بیمه بدرستی برقرار نمایند. تفکیک پاسخگویان متخصص و صاحب اختیار در حل مشکلات بیمه ای مشتریان ویژه (VIP) دارای نقش بسیار کلیدی است. فرض نمائید در شرکت بیمه ای برای ارائه خدمات به بیمه گذاران ویژه شماره تلفن خاصی اختصاص داده شده است. سیستم CRM تلفن کننده را شناسایی می کند و تلفن های غیر ضروری را به مرکز تلفن ارتباط می دهد. در حالی که بیمه گذاران کلیدی و با ارزش بیمه گر به یک

نماینده خاص اینگونه بیمه گذاران ارتباط داده می شود. ولی اگر آن شخص به لحاظ سازمانی یا فنی اختیار یا صلاحیت لازم برای پاسخگویی و رسیدگی به درخواست آن بیمه گذار کلیدی را نداشته باشد، در اینجاست که سرمایه گذاری CRM در این شرکت بیمه به هدر رفته است. مثال فوق بدان معناست که تکنولوژی نمی تواند جایگزین تعامل انسانی موثر باشد. لازم است مطمئن شوید که شرح وظایف، معیارهای عملکردی، نظام های جبران خدمت و برنامه های آموزشی بیمه گر، همگی در جهت تقویت و پشتیبانی استراتژی مشتری تنظیم شده اند. اگرچه تعامل با یک عنصر انسانی ممکن است جذابیت خریدن یک نرم افزار گرانقیمت CRM را نداشته باشد. اما محتوی شفاهی ارتباطی با بیمه گذار و تعاملات گفتاری انجام شده دارای اهمیت بسیار بالایی است. در اینجا نیز فناوری CRM به شرکت های بیمه کمک خواهد نمود تا بهترین فرآیند مشتری محور را ایجاد کنید. این فناوری می تواند با سرعت بالایی نسبت به پردازش معاملات بیمه گران بازرگانی اقدام نماید، اما به هر حال این سیستم نمی تواند کار بسیار دشوار بازاریابان بیمه را انجام دهد.

ج- استفاده موثر از ابزار تبلیغاتی

بمباران تبلیغاتی مخاطبین از طریق بروشورهای تبلیغاتی، ایمیل، مجلات تخصصی، شبکه های اجتماعی، مصاحبه رو در رو، پیامک، تلفن، نماپر،

در سیستم CRM بیمه گذاران براساس پوشش های دریافتی و پوشش های مورد نیاز بصورتی هوشمند تفکیک شده و حسب تقسیم بندی انجام شده سیاست بازاریابی برای آنها تبیین و ارسال می شود. برای مثال بیمه گذاران بزرگ نیازمند مجلات تخصصی و بیمه گذاران خرد نیازمند بروشورهای تبلیغاتی و یا پیامک های بازرگانی هستند.

هوشمند سازی سیستم های تبلیغاتی بر اساس ویژگی های هر خاص هر بیمه گذار

بیمه گذاری که بیمه شخص ثالث اتومبیلی را خریداری نموده است بهترین مشتری برای بیمه بدنه اتومبیل است. بیمه گذاری که بیمه عمر را خریداری نموده است بهترین پتانسیل برای خرید بیمه حوادث را دارد. و بیمه گذاری که بیمه آتش سوزی برای منزل خود خریداری نموده بهترین مشتری برای بیمه مسولیت همسایگان است. این هوشمندی بصورت خودکار توسط سیستم CRM شناسائی شده و بیمه گذاران را به بهترین نحو در حجه ابزار تبلیغاتی قرار می دهد. بر اساس تحقیقات بعمل آمده انتظارات بیمه گذاران در استقرار یک مدیریت کارآمد ارتباط با مشتریان در بخش بیمه های درمان و اتومبیل که بیش از ۸۰ درصد بازار بیمه گران ایران را تشکیل می دهد در جدول زیر بنمایش درآمده است:

| نوع بیمه | نیاز های بیمه گذاران از سیستم CRM |
|----------|---|
| | تأیید گواهی عضویت در سیستم، اخذ معرفی نامه بستری بیمارستانی و پاراکلینیکی، محاسبه سهم بیمه شده از جیب O.O.P، اخذ شکایات بیمه شدگان، نحوه دریافت |

| | |
|---|--|
| <p>خسارات مستقیم، اعلام فرآیند میزان پیشرفت رسیدگی به خسارت، گزارش میزان مصرف تعهدات بیمه نامه به بیمه شده، رضایت سنجی مشتریان، معرفی پزشکان برتر طرف قرارداد، انجام مکاتبات درون بخشی و برون بخشی با بیمه گذاران در خصوص عضویت جدید، انصراف، فسخ، تعلیق و ابطال.</p> | <p>بیمه های درمانی</p> |
| <p>تائید اصالت بیمه نامه های صادره، محاسبه حق بیمه، اعلام خسارت، پیگیری فرآیند رسیدگی به خسارت، پرسش و پاسخ سوالات مهم بیمه ای، رضایت سنجی بیمه گذاران، دریافت سابقه بیمه ای، انجام مکاتبات بیمه ای بصورت الکترونیک.</p> | <p>بیمه های اتومبیل (شخص ثالث و بدنه اتومبیل)</p> |

گزارش نتایج کارآمدی ابزار تبلیغاتی برای مدیران

بهر حال در سیستم مدیریت ارتباط با مشتری هر ابزار تبلیغاتی دارای هزینه هائی است که باید با فروش پوشش های بیمه ای این هزینه ها در هزینه های سربار و عمومی بیمه گری محاسبه و لحاظ شوند.

د- استقرار مدیریت فروش کارآمد

تعریف کلیه پوشش های بیمه ای و مراحل فروش آن (صدور و خسارت) برای پرسنل، نمایندگان و کارگزاران بیمه ای

توانمند سازی منابع انسانی در شرکت های بیمه با هدف افزایش توان عملیاتی آنان صورت می پذیرد. بنابراین باید از آزادی عمل بیشتری در استقرار فرهنگ مشتری مداری برخوردار باشند. بنابراین موارد زیر باید در توانمند سازی کارکنان مد نظر قرار گیرد:

- تفویض اختیار
- حمایت و پشتیبانی کارکنان
- دادن پاداش بدنبال کسب رضایت بیمه گذاران
- آموزش کارکنان
- مشارکت کارکنان در امور مختلف تصمیم گیری برای ارتقای مشتری مداری (اسماعیلی پور، ۱۳۸۰).

بازاریابی رابطه مند

بازار یابی رابطه مند مشتریان را همچون یک دارائی می نگرد که مستهلک نمی شود، اگرچه در ترازنامه جایی ندارد) Palmer, 2007, 8). با توجه به تحقیقات فیلیپ کاتلر مشتریان جدید به بودجه و هزینه ای ۵ برابر بیشتر از هزینه های حفظ مشتریان موجود نیاز دارد و اگر شرکت ها بتوانند مشتریان از دست رفته خود را تا ۵ درصد کاهش دهند، سود آوری آنها ۲۵ تا ۸۵ درصد افزایش می یابد.

گزارش موردی عملکرد بیمه گذاران

گزارش عملکرد بیمه گذاران کمک خواهد نمود تا بیمه گذاران را بر اساس راهبرد انتخابی تقسیم بندی و رفتار خاصی برای آنها در نظر گرفته شود. هزینه های رفتاری در هر روش نیز قابل بررسی خواهد بود.

صدور هوشمند انواع بیمه نامه ها به همراه یادآوری زمان پایان آنها

شاید یکی از کاربردی ترین اصول در بکارگیری CRM کاهش هزینه های بیمه گر در بازاریابی بخصوص در بخش بیمه های خرد است. یادآوری زمان تمدید به بیمه گذار کمک خواهد نمود تا بتواند در اسرع وقت نسبت به تمدید بیمه نامه خود اقدام نموده و از سوئی دیگر هزینه های بازررداری بیمه گر را کاهش دهد.

نتیجه گیری

به هنگام انتخاب CRM، سازمان خود و فرآیندهای آن را مطابق با استراتژی مشتری خود تنظیم مجدد نموده و سپس فناوری مناسب با آن را انتخاب نمایید. انطباق فناوری با فرآیندها و فرهنگ کسب و کار شرکت های بیمه به همان اندازه مهم است که انطباق فرآیندهای کسب و کار با استراتژی. مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) از محبوبیت گسترده ای برخوردار بوده و علی رغم این که بسیار گران است، بسیار وسوسه برانگیز است. با این حال بسیاری از مدیران اجرایی از CRM و نتایج نامطلوب آن راضی نیستند. تحقیقی که توسط شرکت Bain & Company انجام گرفته است نشان می دهد که ۷۲ درصد مدیران اجرایی تا سال ۲۰۰۱ برای استفاده از CRM برنامه ریزی کرده بودند. با این حال CRM از ۲۵ ابزاری که برای رضایت مدیران اجرایی مشخص شده بودند رتبه ۲۱ را به دست آورده بود. این بدان معنی است که از هر ۵ مدیر اجرایی ۱ نفر کلاً از CRM صرف نظر کرده بود. بر اساس تحقیقات انجام شده در بیش از ۲۰۰ شرکت از صنایع مختلف، به این نتیجه رسیده ایم که شکست CRM به این دلیل است که بیشتر مدیران اجرایی بدون این که بدانند CRM چیست اقدام به خرید آن می نمایند. همچنین این مدیران نمی دانند چگونه از این ابزار بیشترین استفاده را بنمایند. در اکثر موارد، آن ها چنان مفتون جذابیت تکنولوژی می شوند که نقطه شروع را که همانا شناسایی بیمه گذاران هدف شان است فراموش می کنند. البته نرم افزار CRM می تواند در انجام این امر کمک کند ولی CRM نمی تواند سختی کار ایجاد یک سازمان مشتری محور را که در بلند مدت وفاداری مشتری را از آن خود کند به کل تسهیل نماید (Kellen 2013).

از مشاهده موارد مختلفی که به شکست انجامیده اند به وضوح می توان نتیجه گرفت که راهکارهای CRM را نمی توان از سازمانی به سازمان دیگر پیوند زد و با قطعیت تمام انتظار موفقیت کسب و کار را داشت. برای اینکه موفقیت به بار آید، CRM نیازمند یک فرهنگ حمایتی است؛ بدین معنا که CRM نمی تواند در شرکت هایی که به بیمه گذاران اصلی شان خدمات نامطلوب ارائه می دهند، منفعت ایجاد نماید. همچنین CRM در سازمان هایی که ارتباط جدانشدنی با ساختارهای محصول محور یا نظام های پاداش مبتنی بر حجم فروش دارند موفقیتی ندارد. به همین ترتیب در صورتی که فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرآیندهای عرضه با دستور کار CRM منطبق نباشند، امکان موفقیت آن وجود نخواهد داشت.

عمده مدیران بازاریابی در شرکت های بیمه شناخت واقعی از مدیریت ارتباط با مشتری ندارند و مراکز تولید نرم افزار نیز در این شرکت ها و یا بازار تولید نرم افزارهای پیش طراحی شده، تصویر به شدت غلطی از این استراتژی بازاریابی به دست می دهند. اینگونه نرم افزارها به شرکت های بیمه ممکن است فروخته شوند، ولی این خدمات فاقد مزایای اساسی و استراتژی هستند که CRM می تواند فراهم کند. نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری در پیشرفته ترین حالت خود این توان را دارد که کلیه فرآیندهای کسب و کار بیمه ای را پیرامون بیمه گذاران استراتژی مهم خود تعریف و با یکدیگر منسجم کند؛ کاری که بیشتر راهکارهای فناوری اطلاعات توان انجامش را ندارند.

با توجه به یافته های بررسی های انجام شده پس از استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری باید زنجیره ارزش CRM به شکل زیر شکل گیرد:

۱- تحلیل پرتفوی مشتری (Customer Portfolio Analysis)،

۲- صمیمیت با مشتری (Customer Intimacy)،

۳- ایجاد شبکه ارتباطی

۴- پیشنهاد ارزش (Value Proposition) و

۵- مدیریت ارتباط با مشتری. CRM

در هر مرحله از زنجیره ارزش مفاهیم، و فرآیندهایی وجود دارند که به ایجاد و اجرای موفقیت آمیز استراتژی استقرار CRM کمک می نماید. به طور خلاصه، باید گفت که مرحله تحلیل پرتفوی مشتری، به تحلیل مبنای مشتری می پردازد تا از این طریق بتواند بیمه گذاران را شناسایی کرده و بر این اساس، ارزش های مختلف را برای گروه های مختلف بیمه گذاران هدف گذاری کند. مرحله دوم عبارت است از شناختن بیمه گذاران انتخاب شده به عنوان بخش ها (Segments) یا افراد و ایجاد پایگاهی از اطلاعات بیمه گذاران که قابل دسترسی برای تمام کسانی که تصمیمات یا اقداماتشان بر نگرش و رفتار مشتری اثر می گذارد، باشد. مرحله سوم شامل ایجاد یک شبکه نیرومند ارتباطی با کارمندان، عرضه کنندگان، شرکا و سرمایه گذارانی می باشد که ویژگی های بیمه گذاران انتخاب شده را کاملاً می فهمند. مرحله چهارم عبارت است از ایجاد گزینه هایی - در چارچوب شبکه -

که برای مشتری و شرکت تواما ارزش خلق نماید و مرحله پنجم و آخرین مرحله عبارت است از مدیریت کردن ارتباط با مشتری. در اینجا، توجه ویژه بر روی ساختار و فرآیند است.

مدیریت ارتباط با مشتری CRM، در صورتیکه بدانیم چگونه از آن استفاده نمائیم بسیار ارزشمند است در غیر اینصورت صرفاً هزینه های اداری و عمومی بیمه گری را افزایش می دهد. برای مثال، بسیاری از مدیران اجرایی از CRM برای جمع آوری اطلاعات درخصوص کلیه بیمه گذاران استفاده می کنند تا بتوانند پیشنهادهای محصولات بیمه ای خود را مطابق با نیازها و تمایلات هر کدام از آن ها تنظیم نمایند. متأسفانه استفاده از بازاریابی خرد برای تک تک بیمه گذاران، دچار مشکلاتی است. اول این که ارایه خدمات به مشتریان انفرادی به شدت گران و پرهزینه است. دوم این که برخی این شرکت ها بیش از اندازه ای می خواستند یا نیاز داشتند درباره بیمه گذاران شان اطلاعات به دست آورند. آن ها در داده های به دست آمده غرق شده و در نتیجه نتوانستند از آن اطلاعات به طور موثری استفاده کنند. همانگونه که در این مقاله گفته شد است، هدف از استفاده CRM رسیدن به ارتباطات محکم، پایدار و سودآور با مشتریان است.

منابع

- اسماعیل پور، مجید، ۱۳۸۵، مشتری گرایی، راهی بسوی موفقیت، مجله بانک و اقتصاد، شماره ۱۷، ص ۴۸-۲۶.
- دهدشتی، زهره، ۱۳۸۸، عوامل موثر در پیاده سازی سیستم مدیریت رابطه با مشتری در شرکت های بیمه (شرکت سهامی بیمه ایران)، فصلنامه صنعت بیمه، سال ۲۴، شماره ۴، ص ۳۳-۳.
- رحیم نیا، فریبرز (۱۳۹۲)، ارائه مدلی برای بررسی تاثیر مشتری مداری، رقیب مداری، گرایش به نوآوری و هزینه گرایی بر قابلیت های بازاریابی و ص ۶۵۹
- عسگری، حامد، www.bimehmarketing.com
- گیلانی نیا، شهرام (۱۳۸۹)، تاثیر بازاریابی رابطه مند بر میزان وفاداری مشتریان بیمه های زندگی، ص ۳۳۳ انتشارات دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.
- هیل، نیگل (۱۳۸۵)، اندازه گیری رضایت مشتری، ترجمه محمدرضا اسکندری و منیره اسکندری، چاپ اول، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- Olakunel anani, a (2010), "Attracting and retaining customers in southafics banking " metropolitan University, P 5-6
- pega, 5 Steps to optimizing customer value in insurance 2012
- Palmer, Adrian , David Bejou & Christine T. Ennew, (2001), " Trust, Ethics and relationship satisfaction " International of Bank marketing. Vol 16. No 4

- Day, George S. "Which Way Should You Grow?" *Harvard Business Review*, July/August 2004, pp. 24-26.
- Dyche, Jill. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley Publishing Company, 2001.
- Kumar, V., and Werner Reinartz. *Customer Relationship Management: A Data based Approach*. John Wiley & Sons, 2005.
- Reichheld, Frederick F. *Loyalty Rules! How Leaders Build Lasting Relationships in the Digital Age*. Harvard Business School Press, 2001.
- Reichheld, Frederick F., with Thomas Teal. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press, 1996.
- Rigby, Darrell K., and Dianne Ledingham. "CRM Done Right" *Harvard Business Review*, November 2004, pp. 118-129.
- Rigby, Darrell, Frederick F. Reichheld, and Phil Schefter. "Avoid the Four Perils of CRM." *Harvard Business Review*, February 2002, pp. 101-109.
- Kellen, Vince, " CRM Measurement Frameworks" University of Chicago. 2013, P 19-37
- Siderio, Frank, " financial services industry strategist", peopleSoft,inc. 2013,P1-7
- **www.bain.com, Bain & Company guide May 08, 2013**