

# Ügyfélbarát stratégia az ÁB-Aegonnál

*Monopolhelyzetből vált a 14 magyarországi biztosító társaság egyikévé az ÁB-Aegon Általános Biztosító Rt. A társaság a valódi piaci verseny kialakulása után is megőrizte vezető szerepét a piacon: csaknem 30 milliárd forintos éves díjbefizetésével a második a biztosítók ranglistáján. A piaci viszonyokhoz való alkalmazkodásban nagy szerepet játszott a holland Aegon Group, amely az 1992-es privatizáció óta már száz százalékban tulajdonosa az ÁB-nak. A korábbi monopolhelyzetből adódó rossz beidegződések és a piac képtelen termékek lebontása azonban nem ment egyik napról a másikra. A pénzügyi konszolidáció és az adminisztrációs rendszer kiépítésének lezárása után az ÁB-Aegonnál tavaly kapott lendületet az ügyfélbarát üzletpolitika megvalósítása.*

Dr. Kepecs Gáborral, az ÁB-Aegon elnök-vezérigazgatójával arról beszélgettünk: milyen eszközökkel sikerül lebontani a „mamut”-jellemzőket, milyen stratégia kellett és hirtelen ma az ügyfelek bizalmának megtartásához.

**M&M** *A korábbi Állami Biztosító, amely 1986-ig egyeduralgoló volt a magyar piacon, nyilván nem igazán foglalkozott az ügyfelek igényeivel. Mikor kezdtek odafigyelni a piacra és ehhez milyen eszközöket vettek igénybe?*

Nem hogy 1986-ig, hanem egészen 1990-ig, a duopólium megszüntetéséig tartott a vállalat, később – a Hungária Biztosítóval – a vállalatok „uralkodása”. Addig ugyanis a piac két szereplője egy-

fajta munkamegosztást érvényesítve felosztotta a piacot, amelyben az Állami Biztosítónak az élet- és a lakásbiztosítási terület jutott. Ebben a környezetben a piackutatást és a különböző marketingeszközök alkalmazását egyik cég sem tartotta fontosnak. Azt hiszem, hogy az adott helyzetben ez nem is működhetett másképpen, hiszen nem piaci körülmények között nem túl észszerű a piaci eszközök használata.

1990-től azonban az új, külföldi biztosítók megalakulásával valóban verseny alakult ki a piacon. Ettől kezdve pedig csak az érthetett el eredményt, aki az ügyfelek igényeit tekintette elsődlegesnek, így megkezdődött a különböző marketingeszközök alkalmazása. Ezek az eszközök akkor még meglehetősen fejletlenek voltak, mivel elsősorban a hirdetésre koncentráltak. 1990–94 között a marketing alatt azt érthettük, hogy megtaláljuk a piac szereplőit a különböző médiákban megjelent hirdetésekkel. A biztosítók között ebben a tekintetben jelentős verseny alakult ki, ám ennek csak az volt a fokmérője, hogy ki mekkora összeget fordít reklámcélokra.

Valóban modern marketingeszközöket 1994-ben alkalmaztunk először, amelynek első lépése az volt, hogy már nem a globális piacot próbáltuk megcélozni, hanem annak egy szegmensét.

Először tehát ebben az évben előzte meg piackutatás a termékfejlesztést, amikor az Aranyforintot, az első befektetési hozamjegyünket teszteltük. A vizsgálódás során egyrészt a fogyasztókat, tehát a potenciális ügyfeleket kérdeztük meg, másrészt – és ez legalább ilyen fontos – saját üzleti hálózatunkban

végeztünk felmérést a termék fogadtatásáról. Az eredmények mutatták, hogy jól mértük föl a piacot. Ez nagyon fontos volt számunkra, hiszen ezt a biztosítást – a megszo- kottól eltérően – elsősorban a magasabb jövedelműeknek szántuk. Tanulság volt továbbá az is, hogy egy ilyen nem hagyományos, hanem jelen esetben bankbiztosítás típusú termékről másképp kell kommunikálni az ügyfelekkel, több magyarázatra, információra van szükség.

A piackutatás során számos viszont-információt is kaptunk a lakosságtól arról, hogy a termék milyen további fejlesztéseket igényel, illetve, hogy a terjesztéskor a marketingnek milyen eszközeit kell használnunk. Kiderült ugyanis, hogy egy ilyen terméknél elengedhetetlen a széleskörű és folyamatos kommunikáció. Be kell vallanom, hogy ebben követtünk el hibákat, mert kampányunk nem volt elég tartós, így sokakhoz nem jutott el a termék híre. Amennyiben pedig nem ismerik, nem tud sikeres lenni.

**M&M** *Az első piackutatást nyilván újabbak követték, ahol már nem speciális igények fogalmazódtak meg. A lakosság mely rétegét célozták meg és milyen eszközökkel jutnak el hozzájuk?*

A hagyományos módozatok tekintetében az első számú piacunk a középosztály, ezért minden termékfejlesztésünket széleskörű megkérdezés előzi meg. A középosztály megkeresése számos speciális eszközt igényel, hiszen vidéken, a városokban és a fővárosban egészen mások az igények. A piackutatás során tehát ennek a széles rétegnek az igé-

nyeit kell felmérni. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az életbiztosítás népszerűsítésekor a legnagyobb hangsúlyt a cég megbízhatóságára, tőkeerejére kell helyezni. Az ügyfélben tudatosítani kell, hogy olyan társasághoz adják a pénzüket, amelyik biztosan visszafizeti. Magyarországon ugyanis a középérték egyelőre nem kockázattűrő, számára elsődleges a biztonság és a stabilitás. Úgy vélem, hogy a cég megbízhatóságát kell minden termékben hangsúlyozni.

Ezt úgy lehet elérni, ha hiteles információt nyújtunk az ÁB tőkéről és emellett folyamatosan tájékoztatjuk az ügyfelet a hozamok alakulásáról. Ez utóbbról igyekszünk minél többször informálni az ügyfeleket. Az a szándékunk, hogy évente többször is beszámoljunk partnereinknek befizetett pénzükről a gyarapodásáról.

Ezt pedig az ÁB életében új marketingeszközzel, a direkt kapcsolatok, elsősorban a direct mail rendszerének bevezetésével kívánjuk megvalósítani. Tapasztalatunk az, hogy az ügyfelek igénylik a velük való foglalkozást. Az új filozófiánk tehát: nem elég, ha az ügyfelekkel csak hivatalos levélben és a tények közlésére szorítkozva kommunikálunk, hanem amennyire lehet, személyre szóló információkat adjunk. Ez lesz a következő 1-5 év legfontosabb változása.

**M&M** *A piac fejlődését tekintve nem késtek el egy kicsit a stratégiaváltással?*

Felvetődhet, hogy elkéstünk, de én azt hiszem, az ÁB-nak először technikailag kellett eljutni egy megbízható szintre. Amíg ugyanis az adminisztrációban néhány évvel ezelőtt 15-20 százalékos hibával dolgoztunk, addig hiába mondtunk volna magunkról szépeket, az ügyfelek nem hitték volna el. Hitelességet csak akkor lehet teremteni, ha megvan hozzá a megfelelő háttér. Példaként elmondom, hogy az elmúlt néhány hónapban csaknem egymillió levelet küldtünk ki, gyakorlatilag hibátlanul. Úgy érzem, e háttér nélkül nem lehet jó

ügyfélszolgálatot teremteni. Levelezési rendszerünk tehát átalakítás előtt áll és arra törekszünk, hogy közérthetőbbé, ügyfélbaráttá tegyük és lehetőleg gyakoribbá tegyük a kommunikációt. A rendszeresség az ügyfelek véleményének megismerése szempontjából is fontos. Közel hatmillió szerződésünk és négy milliárd ügyfelünk van, akik megtartása érdekében mindenképp szükséges az új marketing.

A társaság tehát most kezdi azt a néhány éves folyamatot, amelynek végén minden egyes ügyfelünk azt kell, hogy érezze, hogy fontos nekünk, hogy otthon van nálunk.

**M&M** *A levelezés megújítása mellett még milyen marketingeszközöket használnak ügyfélkapcsolataikban?*

Reklámtevékenységünk az elmúlt két évben sokat változott és továbbra is azt tervezzük, hogy sokkal célirányosabbá tegyük a reklámokat. Ezzel kapcsolatban is úgy érzem, hogy csak akkor lehet hatékony reklámkampányt folytatni, ha a cégnek már kialakult a stratégiája. Soha nem titkoltuk, hogy 1992-94 között, a pénzügyi konszolidáció idején üzletpolitikánk csak nagyon vázlatosan, nagy vonalakban alakult ki. A pénzügyi stabilitás megteremtése után, 1995-től egyértelmű a stratégiánk: nagyon erősen koncentrálunk az élet- és a nyugdíjbiztosítási piacra úgy, hogy emellett megtartsuk piacvezető pozíciónkat a lakásbiztosítás területén. Ezek mellett más vagyongarabiztosítási módokat is vállalunk természetesen – a kötelező gépjárműbiztosításban például meghatározó, húsz százalék körüli a részesedésünk – de célunk annak közvetítése, hogy az élet-, a nyugdíj- és a lakásbiztosítás területén az ÁB profi. Megpróbálunk arra törekedni, hogy ügyfeleinknek lehetőleg minden, de legalább az élet-, nyugdíj- és lakásbiztosítása nálunk legyen. Úgy vélem, hogy a társaság ezekben valóban profi és reklámkampányainkban ennek tudatosítására törekszünk. Természetesen örömmel vesszük, ha ezek mellett a partnereink más módokat is

nálunk kötnek, ám nem titkoljuk, hogy egyes termékeknél – például a casco esetében – nagyon szigorúak a feltételek, sőt egyes piacokon nem is tudunk szolgáltatni.

**M&M** *Többmillió ügyfélhez meglehetősen nehéz eljutni, a direkt módszerek alkalmazásához pedig elkerülhetetlen az ügynöki háttér, hálózat. Ez mennyire játszik szerepet a fejlesztésben?*

A csaknem négy milliárd ügyfelet nem lehet, de nem is feltétlenül szükséges egyszerre megtalálni. A marketingmunka legfontosabb feladata, hogy ezt a tömeget úgy szegmentálja, hogy mindenki a saját üzenetét kaphassa meg. Ehhez elengedhetetlen, hogy a társaságnak megfelelő adatbázisa legyen, egy olyan hálózat, amelyből kiderül, hogy egy-egy ügyfélnek milyen szerződése van, tehát milyen új szolgáltatást lehet még ajánlani. Ebben már sokat léptünk előre és remélem, hogy a jövő évtől teljes lesz az adatbázisunk. Addig is nagyon nagy előny a többmillió ügyfél, hiszen ők újabb szerződéskötési lehetőséget jelentenek. Példaként elmondom, hogy a lakásbiztosítással rendelkező ügyfeleinknek alig húsz százaléka rendelkezik életbiztosítással. A még elérhető nyolcvan százaléknak legalább a fele potenciális ügyfél.

Az ügyfelekhez egyértelműen az ügynökhálózaton keresztül, annak fejlesztésével kívánunk eljutni. Az üzlethálózatot természetesen nem mellőzve a direkt kapcsolatteremtést, a személyes találkozót és a folyamatos informálást helyezük előtérbe. Mintegy 4000 ügynököt foglalkoztatunk, a hálózat pedig egyre inkább az ország egy-egy régiójára specializálódik. Ezzel az a célunk, hogy az ügynök és ügyfél közelebb kerüljön egymáshoz és az ügynök személyre szabott biztosítást tudjon ajánlani az ügyfeleknek.

**M&M** *Az ÁB, mint a második legnagyobb biztosító társaság nyilván nem zárkozhat el a vállalati biztosítások elől. Erre a területre milyen módon jutnak el?*

A vállalati szférában is újítások előtt állunk, amelynek első lépése, hogy a közelmúltban létrehozott nyugdíjpénztárunk szolgáltatásait ajánljuk. Hamarosan a piacra lépünk egy csoportos életbiztosítással, amely szintén a vállalkozók igényeihez igazodva készült. Más vállalati biztosításoknál is új módokat kínálunk, amelyeket alapos piackutatás alapján készítettünk. Termékeinket a piac szereplőinek igényei szerint próbáljuk felépíteni és nem úgy, mint mondjuk tíz évvel ezelőtt, amikor valaki kitalálta a terméket és megpróbálta ráerőltetni a piacra.

A vállalati szférában végzett piackutatások bebizonyították, hogy ez a terület másfajta marketinget igényel. A vállalkozók, vállalatok pontosan tudják, hogy milyen biztosításra van szükségük és nekünk ennek alapján kell dolgoznunk. Ügynökeink tehát ezen a területen kicsit könnyebb helyzetben vannak, hiszen egyszerűbb a már eleve ismert igényekhez igazodva ajánlatot tenni.

A magánbiztosítási piac kicsit más, mert a lakosság egyelőre csekély mértékben érzi, hogy a biztosítás szükséges. A lakossági területen tehát nekünk kell innovatívnak lenni és kitalálni olyan termékeket, amelyekre vevők lesznek. A kétféle piac azonban abban megegyezik, hogy véleménye, igénye folyamatosan jelen van a termékfejlesztésben.

**M&M** *Az ügynöki hálózat erősítéséhez, fejlesztéséhez milyen oktatási programot alkalmaznak?*

Az ügynökök oktatása természetesen már korábban is fontos volt, most azonban az újfajta, ügyfélbarát filozófiához igazodik. Ehhez más típusú ügynöki munkára van szükség, hiszen itt az emberekkel való folyamatos kapcsolattartás és kommunikáció a legfontosabb. Az oktatás során tehát azt hangsúlyozzuk, hogy az ügyfél a fontos, az ügynök pedig kiszolgál az eladásban és a szolgáltatásban. Azt tanítjuk az ügynököknek, hogy pénzügyi tanácsadóként működjenek,

hogy mindig elérhetőek legyenek, ugyanakkor folyamatosan informálják az ügyfelüket és adott esetben oldják meg az ügyfél helyett a problémákat.

Az ügynökök és irányítói képzése folyamatos, hiszen csak felkészült, profi hálózattal lehet sikereket elérni. A siker azonban rengeteg munkát igényel, amelyhez természetesen szükséges a motiváció. Ez elsősorban az anyagiakban jelentkezik, vagyis magas jövedelmet lehet elérni, ám ehhez nagyon sok munka szükséges. Az ügynökök teljesítmény alapján kapnak jutalékot, amelyet nem maximalizálunk, sőt a kimagasló teljesítmény extra jövedelmet jelent.

Ügynökeink nagy része alkalmazottként dolgozik és mi büszkéek vagyunk erre. Az anyagi lehetőségek mellett ösztönözhetik a munkát a belső versenyek, amelyeket utazással jutalmazunk. A legutóbbi alkalommal a legkiválóbb ügynökeink Brazíliába látogattak. Mindezek mellett adott a belső karrier lehetősége, hiszen – az ügynökökből lesznek a legjobb üzleti menedzserek, vezetők. Ez egyenes karrierlehetőség, de csak annak, aki keményen megdolgozik érte. Azt hiszem azonban, hogy ennek kevés ember képes megfelelni, hiszen az ügynök a századik ügyfélhez sem mehet rosszkedvűen, még akkor sem, ha előtte 99-en csukták be előtte az ajtót.

Tapasztalatom az, hogy az emberek lassan megértik: ezek az ügynökök már pénzügyi szolgáltatást nyújtanak és nem azonosak egy vállfaügynökkel. A biztosítási üzletkötők becsületét a társadalom fogja megteremteni, ám ahhoz, hogy a megítélés változása általános legyen, legalább 5-10 évre van szükség.

**M&M** *Ahhoz, hogy egy biztosító, illetve az őt képviselő ügynök megbecsülést szerezzen és azt meg is tudja tartani, a károk intézésében sem szabad hibázni. Ennek nehézségeire hogyan készítik fel az ügynököket?*

A kárügyintézés mindig a legkényesebb pontja az ügyféllel való

kapcsolatnak. Az ügyfélszolgálaton dolgozó alkalmazottjainknak először is tájékozottnak kell lenniük, ami sokszor nem egyszerű. Nagyon sok termékünk van, ám munkatársunknak mindegyiket ismernie kell, hiszen az ügyfelet csak a saját ügye, kára, problémája érdekli. Oktatási rendszerünk újdonsága annak tanítása, hogy hogyan kell az ügyfelekkel bánni, és nem elbánni. Az ÁB-nál ez különösen nagy hangsúlyt igényel és nem könnyű feladat, hiszen sokan még emlékeznek arra, hogy amíg csak az Állami Biztosító volt, addig nem számított, milyen a kiszolgálás. Ma már ez a legfontosabb, hiszen ha egy ügyfelet rosszul szolgálunk ki, az másik tíz elvesztését jelenti.

A legnehezebb persze azt közölni az ügyféllel, hogy a biztosító nem, vagy a vártnál jóval kevesebb kártérítést fizet. A cég hitelességét az teremtheti meg, ha ilyen esetben a leggyorsabban közli az ügyféllel a tényt és annak magyarázatát. Semmiképpen nem járható út, ha a biztosító azt akarja bebizonyítani, hogy az ügyfél a hibás. A leghatásosabb védekezés természetesen a megelőzés, vagyis az, hogy az üzlet létrejötte és a kárrendezés összhangban legyen egymással. A szerződés megkötése előtt kell elmagyarázni, hogy a biztosítás mire terjed ki és mire nem. Amennyiben így történik, akkor a kárrendezésnél sem merülhetnek fel komoly nézeteltérések. Arra törekszünk, hogy minden ügynökünkben tudatosítsuk: minden esetben hívja fel az ügyfél figyelmét arra, ha valamire nem vonatkozik a biztosítás. Ebben az esetben két lehetőség van: az ügyfél vagy köt egy újabb, kiegészítő szerződést, vagy pedig tudomásul veszi és vállalja, hogy valamilyen kockázat ellen nem biztosította magát.

Természetes ugyanis, hogy azok az üzletkötők, akik így kommunikálnak, sokkal sikeresebbek. Célunk az, hogy minden ügynökünk szolgáltatni kész pénzügyi tanácsadóvá váljék. Azt hiszem, hogy jó irányba haladunk.

F. L