

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η Ασφάλιση
Είναι Υπηρεσία,
Όχι Προϊόν

Παρατηρήσεις και Ιδέες από τους Καταναλωτές 3

Παρατηρήσεις και Ιδέες από την Εταιρία 6

Θέτουμε τις Παρατηρήσεις σε Εφαρμογή 10

Πρωτοτυποποιούμε την Υπηρεσία ως Εμπειρία 11

Το Τέλος Είναι Μόνο η Αρχή 14

Η ασφάλιση έρχεται σπάνια στο μυαλό ως ένας οικονομικός κλάδος που προσφέρει μία ικανοποιητική εμπειρία στους πελάτες της. Η μόνη φορά που οι άνθρωποι μαθαίνουν εάν η ασφαλιστική τους εταιρία αξίζει κάτι είναι όταν είναι όσο πιο αναστατωμένοι και αδύναμοι γίνεται. Όταν ανακαλύψουν ότι η ασφάλισή τους είναι απαίσια, δεν υπάρχει τίποτα που μπορούν να κάνουμε για να το αλλάξουν. Είναι στο έλεος των ψιλών γραμμάτων τα οποία είτε δεν έχουν διαβάσει ή δεν έχουν καταλάβει και μπορεί να καταλήξουν να δαπανούν ώρες στο τηλέφωνο ή να συμπληρώνουν περισσότερα χαρτιά. Θα πρέπει να υπάρχει ασφάλιση κατά της κακομεταχείρισης από τις ασφαλιστικές εταιρίες.

Για πολλές ασφαλιστικές εταιρίες και τα άτομα που εργάζονται γι' αυτές, ο ευγενής στόχος είναι το να είναι το λιγότερο φρικτές με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια. Η ασφαλιστική αγοράς έχει καταλήξει σε έναν αγώνα δρόμου προς τα κάτω, με τις ασφαλιστικές εταιρίες να ανταγωνίζονται μεταξύ τους μόνο στην τιμή επειδή οι πελάτες δεν κατανοούν τα σύνθετα συμβόλαιά τους, εξ ου και η εξάπλωση των ιστοσελίδων σύγκρισης ασφαλιστικών τιμών.

Μέρος του προβλήματος είναι ότι η ασφάλιση είναι περίπλοκη, περιλαμβάνει πολλά ενδιαφερόμενα μέρη και διαύλους παροχής και είναι ένα κλασικό παράδειγμα υπηρεσίας που συχνά πωλείται ως προϊόν. Το μείγμα της πολυπλοκότητας, της ανθρώπινης εμπειρίας, των πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών και διαύλων παροχής, σε συνδυασμό με τη δυσαρέσκεια των πελατών με έναν κλάδο που κολλήσει σε τρόπους του, κάνει την ασφάλιση έναν τέλειος υποψήφιος για ριζοσπαστικό σχεδιασμό υπηρεσιών.

Το 2009, η μεγαλύτερο γενική ασφαλιστική εταιρία της Νορβηγίας, η Gjensidige (προφέρεται γεν-ΣΙΙ-ντιγκ-αα), αποφάσισε ότι είχε πια μπουχτίσει να προσπαθεί να ανταγωνιστεί τους ανταγωνιστές τους στο ίδιο επίπεδο με αυτούς σε αυτή την τοξική αγορά. Ως χρηματοοικονομικός όμιλος με ιστορία 150 ετών, η Gjensidige είχε μία σταθερή θέση στην αγορά, αλλά είχε και ένα ισχυρό κίνητρο να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών που πρόσφερε στους πελάτες τους. Ο Διευθύνων Σύμβουλος Helge Leiro Baastad αποφάσισε ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη πρέπει να αποτελεί βασική εστίαση και ένα βασικό στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Μία σημαντική πρόκληση ήταν διαρθρωτικού χαρακτήρα. Η Gjensidige ήταν οργανωμένη ως μία αλυσίδα δραστηριοτήτων, από την ανάπτυξη του προϊόντος έως τις πωλήσεις, με τους εμπειρογνώμονες/έμπειρα στελέχη να εργάζονται σε σιλό. Αυτό το βιομηχανικό μοντέλο είχε κάνει δύσκολο στην εταιρία να προσανατολίσει τα σιλό να εργαστούν από κοινού για να παραδώσει μία ενιαία εμπειρία στους πελάτες. Επειδή ο Baastad ήθελε η αλλαγή να καθοδηγείται από την καρδιά της επιχείρησης, ζήτησε από τον διευθυντή του μάρκετινγκ Hans Hanevold και διευθυντή των εμπορικών επωνυμιών [brands] Kim Wikan Barth να εγκαταλείψουν τις θέσεις τους για δύο χρόνια για να διευθύνουν ένα πρόγραμμα αλλαγής σε επίπεδο εταιρίας που ονομάζονταν "Μέγιστος Προσανατολισμός προς τους Πελάτες". Τόσο ο Hanevold όσο και ο Barth είχαν καλά ιστορικά στην εταιρία, απολάμβαναν το σεβασμό των συναδέλφων τους και γνώριζαν πώς να ενεργοποιούν την επιχείρηση.

Οι Hanevold και Barth ξεκίνησαν με τον εντοπισμό των παραγόντων αλλαγής κάθε επιχειρηματικής μονάδας της εταιρίας. Η βασική αρχή ήταν ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη έπρεπε να αναπτυχθεί από μέσα προς τα έξω αντί να καθοδηγείται από εξωτερικούς συμβούλους και ότι οι δραστηριότητες έπρεπε να χρηματοδοτούνται από τις επιχειρηματικές μονάδες τις ίδιες. Για την υποστήριξη αυτές τις δραστηριότητες, δημιούργησαν ένα πρόγραμμα κατάρτισης σε επίπεδο εταιρίας και, στη συνέχεια, επεδίωξαν να εντοπίσουν συγκεκριμένες δράσεις, δράσεις που τελικά ανήλθαν σε 183, για να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών. Για ορισμένα έργα, οι επιχειρηματικές μονάδες χρειάζονταν ειδικές γνώσεις για να εκπληρώσουν τους στόχους τους οπότε προσλήφθηκαν σχεδιαστές υπηρεσιών για να βοηθήσουν να σχεδιαστεί μία καλύτερη εμπειρία εξυπηρέτησης.

Ο Gjensidige υποστήριξε τον σχεδιασμό υπηρεσιών ως ένα τρόπο να βοηθήσει τις επιχειρηματικές μονάδες να γεφυρώσουν τα χάσματα μεταξύ των σιλό και να αναπτύξουν τις υπηρεσίες τους με περισσότερο πελατοκεντρικούς τρόπους. Οι μέθοδοι σχεδιασμού υπηρεσιών βοήθησαν τα στελέχη της εταιρίας να δημιουργήσουν μία ολοκληρωμένη και κοινή σε όλους εικόνα του τι πραγματικά παρέχει αξία στον πελάτη, καθώς και τις διαδικασίες για να ενώσουν αυτές τις εμπειρίες.

Ως εισαγωγή των στελεχών στα προγράμματα αλλαγών, ο Gjensidige προσέλαβε σχεδιαστές υπηρεσιών για να αμφισβητήσουν τον τρόπο σκέψης τους σχετικά με το τι θα έπρεπε να μοιάζει η ιδανική ασφαλιστική υπηρεσία. Η αρχική αποστολή ήταν πολύ ευρεία—ο Gjensidige ήθελε να μάθει περισσότερα για τις συμπεριφορές των ανθρώπων, τα κίνητρα και τις σχέσεις τους με την ασφάλιση. Ήταν σημαντικό, ωστόσο, όχι μόνο να κατανοήσουν τον τρόπο σκέψης των πελατών της Gjensidige, αλλά και του προσωπικού.

Οι λογιστές—οι μαθηματικοί και οι μάγοι της χρηματοοικονομικής που αναπτύσσουν τα πολύπλοκα "προϊόντα" πάνω στα οποία βασίζεται η ασφάλιση—αυτοί ανήκαν στο τμήμα Product Group [Ομάδα Προϊόντων]. Το όνομα αυτού του τμήματος ήταν μία ένδειξη της μεταστροφής που απαιτούνταν στην εσωτερική κουλτούρα της εταιρίας. Αυτό που η εταιρία πουλά πραγματικά είναι μία υπηρεσία. Οι πελάτες δεν μπορούν να κρατήσουν την ασφάλιση στα χέρια τους και η εμπειρία τους από το ασφαλιστήριο συμβόλαιό τους αποτελείται από διαδράσεις παροχής υπηρεσιών που έχουν με την εταιρία. Όταν οι πελάτες αγοράζουν ένα φυσικό προϊόν, μπορούν να το επιθεωρήσουν για την ποιότητα κατασκευής του, τα ελαττώματα ή τις ζημιές. Είναι πολύ πιο δύσκολο να το κάνουν αυτό με τις υπηρεσίες, ειδικά αυτές που είναι ουσιαστικά μία σύμβαση που βασίζεται στην πιθανότητα ενός μελλοντικού γεγονότος, όπως είναι η ασφάλιση. Πολλοί άνθρωποι που αγοράζουν ασφάλιση δεν γνωρίζουν πραγματικά τι αγοράζουν, και μαθαίνουν μόνο τι καλύπτεται τη χειρότερη δυνατή στιγμή—όταν τους χτυπά μία καταστροφή. Αυτή δεν είναι η κατάλληλη στιγμή για να αρχίσουμε να αντιδिकούμε για τις λεπτομέρειες της σύμβασης.

Παρατηρήσεις και Ιδέες από τους Καταναλωτές

Η προσέγγιση που υιοθετήθηκε στο έργο της Gjensidige είναι ένα παράδειγμα κλασικού σχεδιασμού υπηρεσιών—έρευνα για συλλογή παρατηρήσεων και κατανόηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, εργαστήρια, σχεδιογράφηση blueprinting των υπηρεσιών, ανάπτυξη των προσφερόμενων υπηρεσιών [service proposition], σκίτσα και παρουσιάσεις του/των κόνσεπτ, πρωτοτυποποίηση της εμπειρίας, δοκιμές και παράδοση/παροχή της υπηρεσίας. Ένα αρκετά μικρό δείγμα χρηστών συμμετείχαν στην έρευνα, αλλά η έρευνα προχώρησε βαθιά. Η σχεδιαστική ομάδα επισκέφτηκε και μίλησε με τρεις ανθρώπους που εργάζονταν σε τηλεφωνικά κέντρα και τα γραφεία της Gjensidige καθώς και έξι πελάτες, για να δει και τις δύο πλευρές, την πλευρά της παροχής και την πλευρά των αποδεκτών της υπηρεσίας. Για ανθρώπους συνηθισμένους να εργάζονται με μεγαλύτερα δείγματα δεδομένων, εννέα άνθρωποι μπορεί να μην ακούγονται αρκετοί, αλλά η Gjensidige είχε ήδη μία πολύ μεγάλη ποσότητα πληροφοριών. Οι πληροφορίες, ωστόσο, αυτές δεν έχουν τις λεπτομέρειες της ποιοτικής έρευνας που απαιτούνται για ένα έργο καινοτομίας. Οι ποσοτικές μέθοδοι είναι καλές για να δημιουργούν γνώση και να μας οδηγούν να κατανοήσουμε το πεδίο, αλλά δεν είναι πολύ χρήσιμες για να μας βοηθήσουν μετατρέψουμε τη γνώση σε δράση και για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να κάνουν κάτι με αυτό.

3

Οι ποιοτικές μελέτες είναι πολύ καλές στο να καλύπτουν αυτό το κενό αυτό.

Πέντε διαφορετικές περιοχές ερευνήθηκαν με τους συμμετέχοντες: η ασφάλιση σε γενικές γραμμές, οι κοινωνικές πτυχές, οι επιλογές, η επαφή και εργαλεία για το προσωπικό. Αυτό που ανακάλυψε η Gjensidige και η ομάδα σχεδιασμού υπηρεσιών ήταν μερικές σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο τι λένε και τι κάνουν οι άνθρωποι. Ορισμένα σημεία από τις παρατηρήσεις που συλλέχθηκαν περιγράφονται παρακάτω. Πολλές από αυτές είναι ερωτήσεις και ανάγκες και μπορεί κανείς να δει πώς αυτό το είδος της έρευνας κάνει αμέσως τα γρανάτζια της επίλυσης προβλημάτων να κινούνται.

Εμπιστοσύνη

Η ασφάλιση βασίζεται στην εμπιστοσύνη. Όταν οι πελάτες πληρώνουν τα ασφαλιστήρια τους, εμπιστεύονται ότι θα να λάβουν αξία για τα χρήματά τους—και ότι η ασφαλιστική εταιρία θα συνεχίσει να υφίσταται όταν την χρειάζονται. Αλλά η εμπιστοσύνη είναι πολύ εύθραυστη. Χρειάζεται κάποιο χρόνο για να δημιουργηθεί και να σπάει γρήγορα. Όλες οι μικρές δυσλειτουργίες στην παροχή—επιστολές που αποστέλλονται σε λάθος διεύθυνση, λάθη τιμολόγησης, προβλήματα με την επικοινωνία, πελάτες να χρειάζεται να επαναλάβουν τις ίδιες λεπτομέρειες πολλές φορές—βλάπτουν την εμπιστοσύνη των ανθρώπων σε μία ασφαλιστική εταιρία. Αναρωτιούνται αν παρόμοιο χάος συμβαίνει στο εσωτερικό της. Το να διορθωθούν οι μικρές δυσλειτουργίες μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στο επίπεδο εμπιστοσύνης.

Σύγκριση και Κριτήρια Αγοράς

Οι άνθρωποι λένε ότι παίρνουν αποφάσεις αγοράς ασφάλισης με βάση την ποιότητα, αλλά τελικά δεν καταφέρνουν να το κάνουν στην πραγματικότητα. Είναι πολύ δύσκολο να συγκρίνει κανείς το τι υπάρχει μέσα σε διαφορετικά ασφαλιστήρια συμβόλαια και να κάνει μία ορθολογική επιλογή. Οι άνθρωποι αισθάνονται ότι ασφάλιση δεν είναι πολύ διαφανής, ιδίως όσον αφορά την ποιότητα, έτσι είναι πιο εύκολο να συγκρίνουν με βάση την τιμή, λόγω του ότι το χρήμα είναι μία σταθερή μεταβλητή. Αυτό σημαίνει ότι οι σχεδιαστές δεν μπορούν απλά να εμπιστευτούν ό,τι λένε ότι θέλουν οι πελάτες, αλλά πρέπει να δουλέψουν έξυπνα γύρω από θέματα τιμών και ποιότητας.

Φυσικά υπάρχει χώρος για την ποιότητα στην αγορά, αλλά με τις online μηχανές σύγκρισης τιμών, η πτυχή της ποιότητας της ασφάλισης παύει να ενδιαφέρει τους πελάτες και το μόνο που απομένει είναι η τιμή. Για τους πελάτες, ποιότητα σημαίνει, "Είμαι καλυμμένος; Παίρνω ενοικιαζόμενο αυτοκίνητο όταν το αυτοκίνητό μου επισκευάζεται; Είμαι πραγματικά καλυμμένος για τα πράγματα που νομίζω ότι πρέπει να καλύπτονται;"

Στην περίπτωση τις περισσότερων άλλων υπηρεσιών και προϊόντων, οι πελάτες εύκολα μπορούν να δουν τις διαφορές μεταξύ της premium έκδοσης και κάποιας φθηνότερης, αλλά όχι με την ασφάλιση. Οι πελάτες πραγματικά αναρωτιούνται τι σημαίνει ποιότητα—ποια είναι η διαφορά μεταξύ των καλύτερων [premium] και των οικονομικών [budget] προϊόντων. Αυτό εγείρει πολλά άλλα ερωτήματα, όπως τι καλύπτεται στην πραγματικότητα και πότε, πόσα είναι τα out-of-τσέπη δαπανών και ούτω καθεξής. Σύντομα όλο αυτό περιπλέκεται.

Όπως συμβαίνει συχνά στο σχεδιασμό υπηρεσιών, η πρόκληση είναι να κάνει κανείς το αόρατο ορατό ή να κάνει τα σωστά πράγματα ορατά και να εξαλείψει τον θόρυβο από την υπόλοιπη προσφορά. Στην περίπτωση του έργου της Gjensidige, τότε, μία από τις βασικές προκλήσεις ήταν να αναπτύξουμε ένα σχέδιο προσφερόμενων υπηρεσιών [service proposition] που εξάλειφε την τιμή ως τον βασικό παράγοντα της απόφασης.

4

Προσδοκίες

Ο κόσμος περιμένει μία ασφαλιστική χρηματική αποζημίωση όταν συμβαίνει κάτι, και περιμένει βοήθεια. Αυτό είναι ένα άλλο θέμα που σχετίζεται με την ποιότητα. Οι πελάτες που αγοράζουν ένα φτηνό ασφαλιστικό προϊόν παίρνουν χρήματα, αλλά δεν θα πάρουν πολλή βοήθεια, ενώ η Gjensidige έχει ένα πολύ καλό σύστημα για να φροντίζει τους πελάτες της όταν κάτι συμβεί. Για παράδειγμα, όταν οι πελάτες χτυπήσουν το αυτοκίνητό τους, το μόνο που έχουν να κάνουν είναι να το φέρουν για να εκτιμηθεί η ζημία και η Gjensidige τους δίνει ένα ενοικιαζόμενο αυτοκίνητο και φροντίζει για όλα τα υπόλοιπα. Το σημείο αυτό χρειάζονταν να γίνει ορατό ως μέρος των προσφερόμενων υπηρεσιών [service proposition].

Απασχόληση και Δημόσια Οφέλη

Η Gjensidige πιστεύει ότι παρέχει όλη την ασφάλιση την οποία μπορεί να χρειαστούν οι άνθρωποι, αλλά στη Νορβηγία πολλοί άνθρωποι καλύπτονται επίσης από κάποιο είδος ασφάλισης από τον εργοδότη ή το σωματείο τους. Είναι πολύ δύσκολο για τους ανθρώπους να πουν αν καλύπτονται επειδή δεν υπάρχει κανένας τρόπος για να δουν όλες αυτές τις πληροφορίες σε μία παρουσίαση, όλα σε ένα μέρος. Η πρόκληση είναι να επιτευχθεί αυτό με ένα διαφανή και αξιόπιστο τρόπο για τους πελάτες.

Κοινωνικές και Πολιτιστικές Αλληλεπιδράσεις.

Πολλά αόρατα κοινωνικά σημεία επαφής [touchpoints] επηρεάζουν τη συνολική εμπειρία μίας υπηρεσίας. Η αστυνομία, για παράδειγμα, μπορεί να δώσει ασφαλιστικές συμβουλές λέγοντας, "Ω, κλάπηκε το κινητό σας τηλέφωνο; Δεν χρειάζεται καν στον κόπο να επικοινωνήσετε με την ασφαλιστική σας εταιρία. " Οι πελάτες που επικοινωνούν με την Gjensidige παίρνουν στην πραγματικότητα ένα νέο τηλέφωνο, αλλά οι άνθρωποι τείνουν να εμπιστεύονται ότι η αστυνομία είναι ενημερωμένη για τέτοια ζητήματα.

Οι ερευνητές ανακάλυψαν πολλοί διαφορετικοί άνθρωποι έδιναν στοιχεία για ασφαλιστικές συμβουλές που δεν θα έπρεπε να είναι. Για παράδειγμα, θεωρείται συχνά ότι οι φίλοι και η οικογένεια είναι η καλύτερη πηγή ασφαλιστικές συμβουλές. Οι άνθρωποι εμπιστεύονται τον πατέρα τους να τους δώσει καλές συμβουλές για ένα ασφαλιστήριο συμβόλαιο περισσότερο απ' όσο εμπιστεύονται έναν ασφαλιστικό πράκτορα. (Με τον όρο "πράκτορας" εδώ εννοούμε έναν εκπρόσωπο της Gjensidige επειδή η αγορά μεσιτειών ασφαλίσεων δεν είναι πολύ αναπτυγμένη στη Νορβηγία.).

Η πρόκληση, λοιπόν, είναι πώς να εργαστούμε μαζί με όλα αυτά τα αόρατα σημεία επαφής. Η ασφάλιση χρονολογείται από μία εποχή που οι άνθρωποι που ζούσαν σε μία μικρή κοινότητα συγκέντρωναν τα χρήματά τους να πληρώσουν για ένα ατυχές συμβάν, όπως την κατάστροφη από φωτιά του αχυρώνα κάποιου. Αυτό τόνωσε τη σκέψη να επαναφέρουμε αυτήν την κοινωνική πτυχή της ασφάλισης, διότι η ασφάλιση είχε εξελιχθεί από μία συλλογική προσπάθεια στις μηχανές αυτές που δεν εμπιστεύονται οι πελάτες.

Επιλογή.

Η άποψη του ειδικού ασφαλίσεων είναι ότι όσο περισσότερες επιλογές έχετε τόσο καλύτερα θα είστε καλυμμένος. Καλύπτοντας ορισμένα αντικείμενα, όπως ένα νέο ποδήλατο, αλλά όχι άλλα, όπως έναν παλιό υπολογιστή, επιτρέπει στους ανθρώπους να προσαρμόσουν την ασφάλιση στις ανάγκες τους.

5

Ταυτόχρονα όμως, οι πελάτες θέλουν απλότητα. Το παράδοξο που ανακαλύφθηκε στην έρευνα για συλλογή παρατηρήσεων και κατανόηση των παρεχόμενων υπηρεσιών ήταν ότι οι πελάτες θέλουν πολύ απλά προϊόντα, αλλά θέλουν να αισθάνονται ως να έκαναν μία επιλογή από ένα σύνολο σύνθετων προϊόντων. Η υποκείμενη ανάγκη εδώ είναι ότι δεν θέλουν να έχουν να επιλέξουν από πολλές επιλογές, αλλά θέλουν την εμπειρία να έχουν κάνει τη δική τους επιλογή.

Έγγραφα

Όταν τυχαίνει να διαβάσω ασφαλιστικές εργασίες, μία από τις τυπικές απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι, "Απλά, δεν μπορώ να το κάνω. " Αυτό πάει πίσω στο θέμα της εμπιστοσύνης. Από τη μία πλευρά, οι πελάτες δεν διαβάζουν τις λεπτομέρειες των ασφαλιστηρίων συμβολαίων τους, πράγμα που σημαίνει ότι εμπιστεύονται τυφλά την ασφαλιστική εταιρία να είναι δίκαιη. Από την άλλη πλευρά, οι πελάτες δεν εμπιστεύονται την ασφαλιστική εταιρία, επειδή δεν γνωρίζουν τις λεπτομέρειες των συμβολαίων τους.

Οι ασφαλιστικές εταιρίες παράγουν πάρα πολύ μεγάλα έγγραφα, πράγμα το οποίο είναι ο κύριος λόγος που οι πελάτες δεν τα διαβάζουν. Οι πελάτες έλεγαν, "Δεν μπορούμε να έχουμε μόνο ένα έγγραφο και θα μπορούσε αυτό να είναι σε μία σελίδα;" αλλά αυτό που ήθελαν και χρειάζονταν στην πραγματικότητα ήταν ένα έγγραφο δομημένο σε μορφή "Και

αν;" που θα μπορούσαν να μελετήσουν—ένα έγγραφο που να εξηγήσει ότι, αν συμβεί αυτό, το πελάτης θα πάρει αυτό από την ασφαλιστική εταιρία.

Οι πελάτες επίσης δεν είχαν την παραμικρή ιδέα πού κρατούσαν τα έγγραφα της ασφάλισής τους. Γνωρίζουν πως τα έγγραφα είναι σημαντικά και μερικοί είπαν ότι τα είχαν αρχειοθετήσει, αλλά όταν οι ερευνητές ζήτησαν τα να τα δούν, οι έγγραφα ήταν σε πλήρη ακαταστασία. Οι ερωτηθέντες έλεγαν συνήθως, "Ναι, είναι ακριβώς εδώ," αλλά αποδεικνύονταν τελικά ότι αυτό ήταν ένα συμβόλαιο δύο ετών παλιό και το πιο πρόσφατο ήταν ακόμα σε ένα σωρό από χαρτιά, κάπου αλλού. Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες δεν έχουν την παραμικρή ιδέα για το τι είναι ασφαλισμένοι ή επίσης για το πόσο πληρώνουν.

Ένας άλλος λόγος που οι άνθρωποι δεν ήξεραν τι υπάρχει στα έγγραφα τους είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος του κειμένου είναι γραμμένο από τους δικηγόρους με νομική ορολογία ["legalese"]. Με την πάροδο των χρόνων, όλο και περισσότερο κείμενο είχε προστεθεί στα έγγραφα αυτά χωρίς ιδιαίτερη σκέψη για το αν χρειάζονταν. Για να αντιμετωπιστεί αυτό, η Gjensidige μείωσε το μέγεθος των εγγράφων του ασφαλιστηρίου κατά 50% έως 60% μόνο με το να αφαιρέσει περιττές λέξεις και να απλουστεύσει τη γλώσσα όσο επιτρέπονταν από νομική άποψη. Πήρε μία ομάδα τεσσάρων ατόμων το χρόνο και ένα μισό για να το κάνετε αυτό, αλλά γίνεται theyhave εξαιρετική δουλειά. Η Gjensidige απέκτησε ένα μικρό δευτερεύον όφελος από τη μείωση του κόστους εκτύπωσης των εγγράφων, αλλά το μεγάλο όφελος ήταν στην εμπειρία των πελατών.

Παρατηρήσεις και Ιδέες από την Εταιρία

Πλήρωση των Κενών στα Δημόσια Επιδόματα

Στη Νορβηγία, οι άνθρωποι υποθέτουν ότι αν κάτι κακό τους συνέβαινε, θα καλύπτονταν από το κράτος, αλλά δεν έχουν την παραμικρή ιδέα για το τι ακριβώς θα καλύπτονταν και τι θα έπρεπε να καλύψουν οι ίδιοι. Οι πελάτες χρειάζονται αυτές τις πληροφορίες και χρειάζονται ανθρώπους να μιλήσουν και οι οποίοι μπορούν να τους δώσουν σωστές συμβουλές, όχι μόνο πωλητές που ενδιαφέρονται περισσότερο να πουλήσουν ασφαλιστικά προϊόντα παρά αυτό που χρειάζονται οι πελάτες.

6

Όπως σε πολλούς οργανισμούς, το βασικό ζήτημα είναι οι αυστηρά καθορισμένοι στόχοι πωλήσεων και οργανωσιακές δομές που παραδόξως αποθαρρύνουν τους αντιπροσώπους εξυπηρέτησης πελατών από το να φροντίζουν σωστά τους ανθρώπους. Η Gjensidige χρειάζονταν να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο μετρούσε τις επιδόσεις εσωτερικά έτσι ώστε να μπορέσει να πραγματοποιηθεί το όφελος στο εξωτερικό, κάτι που σήμαινε αλλαγή εσωτερικής νοοτροπίας. Από τότε που υλοποιήθηκε αυτή η αλλαγή, το πρωταρχικό μέτρο αξιολόγησης καθενός είναι η ικανοποίηση των πελατών σε ατομική βάση. Το προσωπικό της Gjensidige που συναντά πελάτες παίρνει καθημερινές εκθέσεις για τη βαθμολογία του στο θέμα της ικανοποίησης πελατών. Τα κύρια δεδομένα συγκεντρώνονται αποστέλλοντας e-mail στους βασικούς πελάτες ζητώντας αν θέλουν να αξιολογήσουν την εμπειρία τους μετά από κάθε επαφή αντιπρόσωπου-πελάτη μέσω τηλεφώνου ή σε ένα υποκατάστημα. Αυτή η ανατροφοδότηση προστίθεται σε ένα μείγμα από άλλες μετρήσεις για να συγκροτήσουν όλες μαζί ένα περιεκτικό σύστημα μέτρησης της εμπειρίας των πελατών.

Να Είμαστε Προσωπικοί

Όταν πρόκειται για τις σχέσεις με τους πελάτες, οι άνθρωποι μπορούν να αναγνωρίσουν πράγματα που έχουν σκοπό να είναι προσωπικά, αλλά στην πραγματικότητα δεν είναι. Οι άνθρωποι μπορούν να συντονιστούν τόσο καλά σε διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις ώστε ειδοποιήσεις, όπως η "εξατομικευμένη" μορφή επιστολών, μπορεί να φανούν σχεδόν γλοιώδεις. Ακόμη χειρότερα, αυτά τα είδη των ψεύτικων προσωπικών ειδοποιήσεων είναι επιρρεπή σε απλές δυσλειτουργίες, όπως παλιά δεδομένα ή ορθογραφικά λάθη, που οδηγούν σε προσωπικές επιστολές ασφάλισης ζωής να αποστέλλονται σε νεκρούς συγγενείς, ή η κα. Jones να προσφωνείται ως "Αγαπητή κ. Jones." Υπάρχει μόνο ένα είδος προσωπικών επιστολών και αυτό είναι αυτές που είναι πραγματικά προσωπικές. Για να συμβεί αυτό, φυσικά, η κουλτούρα της εταιρίας πρέπει να είναι μία κουλτούρα που

ενθαρρύνει αυτό το είδος προσωπικών επιστολών και στην οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται ευτυχείς όταν εργάζονται. Κακοδιάθετοι, αγχωμένοι άνθρωποι έχουν κακοδιάθετες, αγχωμένες αλληλεπιδράσεις.

Συνεπείς Διάυλοι Επικοινωνίας

Οι ερωτηθέντες ήθελαν να μην εγκαταλείπει η Gjensidige στους διαύλους επικοινωνίας που επέλεγαν, πράγμα που σημαίνει ότι αν τηλεφωνούσαν, ήθελαν η εταιρία να τους καλέσει και όχι να τους στείλει e-mail ή επιστολή. Αν έστειλναν ένα e-mail, ήθελαν να τους απαντήσει στο e-mail. Η Gjensidige έκανε τη στρατηγική απόφαση να κρατήσει όλους τους διαύλους επικοινωνίας της ανοικτούς, πράγμα το οποίο είναι πιο δαπανηρό επειδή είναι πιο περίπλοκο στη διαχείριση, αλλά η εταιρία πιστεύει ότι είναι αξίζει το κόστος, δεδομένου ότι δημιουργεί μία καλύτερη εμπειρία των πελατών.

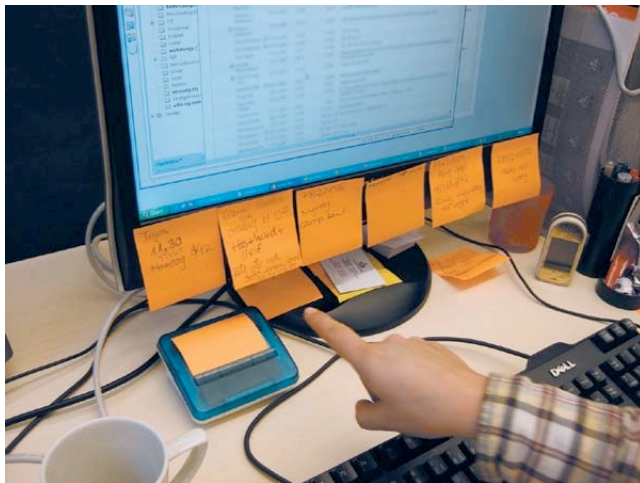
Γλώσσα

Οι απλοί άνθρωποι (πελάτες) δεν καταλαβαίνουν πραγματικά τη γλώσσα της ασφάλισης. Πολλοί άνθρωποι θεωρούσαν ότι ένα "premium" ήταν στην πραγματικότητα ένα βραβείο, για παράδειγμα. Όπως αναζήτηση, η Gjensidige έπρεπε να είναι προσεκτική ώστε η ασφαλιστική γλώσσα που είναι σαφής για την εταιρία να σημαίνει στην πραγματικότητα το ίδιο πράγμα για τους πελάτες της σε όλους τους διαύλους επικοινωνίας.

7

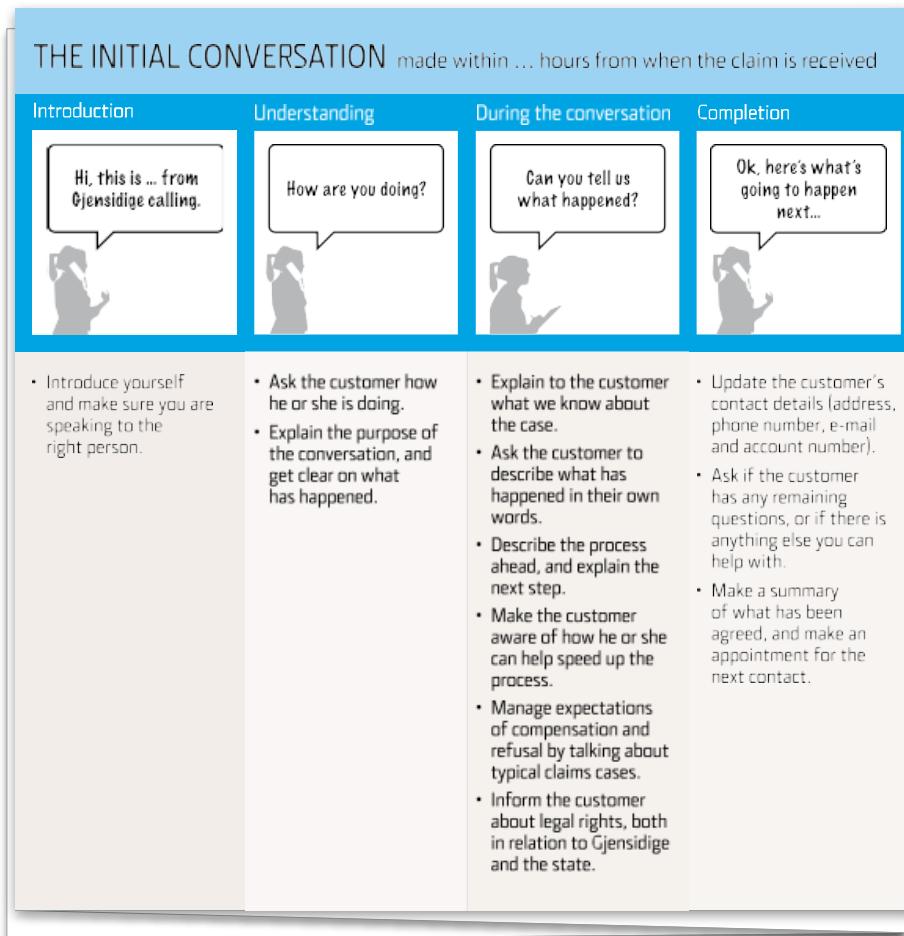
Επισημοποιούμε τις Προσωπικές Συνήθειες

Όταν οι ερευνητές επισκέφθηκαν τα γραφεία της Gjensidige για να συνομιλήσουν με το προσωπικό, είδαν πολλά αυτοκόλλητα σημειώματα στα γραφεία των πωλητών και στους υπολογιστές τους (Σχήμα 1.1). Πολλοί άνθρωποι είχαν δημιουργήσει τις δικές τους ρουτίνες για να μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τους πελάτες. Η ιδέα εδώ είναι ότι μερικές από τις διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί "on the shop floor" ["στο χώρο παραγωγής"] θα μπορούσαν να υιοθετηθούν και να ενσωματωθούν στα συστήματα της Gjensidige ως καθιερωμένες προσεγγίσεις.

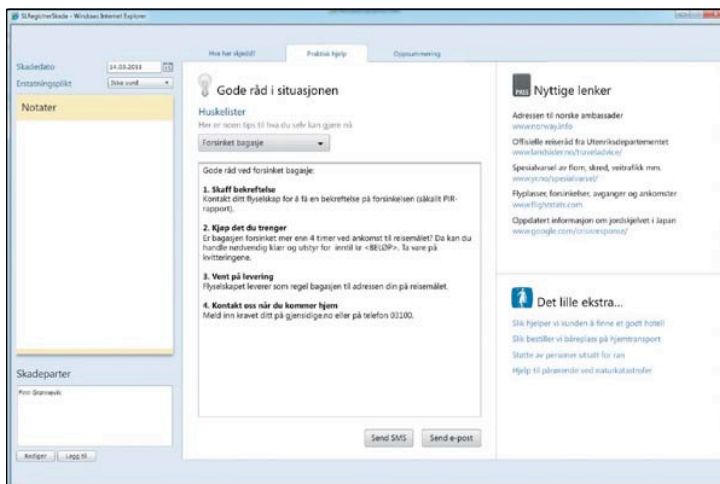


ΣΧΗΜΑ 1.1 Το προσωπικό των πωλήσεων δημιουργεί τις δικές του ρουτίνες για να κάνει τις διαδικασίες του πιο αποδοτικές.

Επανασχεδιασμένες διαδικασίες, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό θεμελιώθηκαν πάνω σε παρατηρήσεις και ιδέες από τους πελάτες και το προσωπικό, αρχικά εφαρμόστηκαν ως ρουτίνες που βασίζονταν στο χαρτί για να αποφευχθεί η αναμονή που θα επέφερε η ανάπτυξη του κατάλληλου επιχειρησιακού λογισμικού (Σχήμα 1.2). Αργότερα, αυτές οι νέες ρουτίνες ενσωματώθηκαν στο νέο σύστημα Customer Relations Management (CRM) [Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες] της Gjensidige (Σχήμα 1.3).



ΣΧΗΜΑ 1.2 Οι ρουτίνες που βασίζονταν στο χαρτί ήταν μία γρήγορη λύση για το προσωπικό πωλήσεων.



ΣΧΗΜΑ 1.3 Οι νέες ρουτίνες προστέθηκαν στο σύστημα CRM. Ένα πεδίο για σημειώσεις για κάθε συγκεκριμένο πελάτη (στα αριστερά) λειτουργεί σαν ένα αυτοκόλλητο σημείωμα.

Όλα τα στοιχεία κάθε πελάτη εισάγονται στο σύστημα κεντρικού υπολογιστή S2000 της Gjensidige, το οποίο επεξεργάζεται τους αριθμούς και τις αναλύσεις κινδύνου στους λογιστικούς πίνακες για να υπολογίσει την ασφαλιστική προσφορά. Η διοίκηση ανέφερε ότι αυτό ήταν το πιο λαμπρό σύστημα στον κλάδο των ασφαλίσεων στη Νορβηγία. Το S2000 είναι πολύ ευέλικτο, πράγμα που σημαίνει οι πωλητές μπορούν να χειριστούν περισσότερες παραμέτρους από τους ανταγωνιστές της Gjensidige, αλλά οι πωλητές δεν έβλαπαν κάποιο πλεονέκτημα σε αυτή την ευελιξία. Ήταν πάρα πολύ αδιαφανές, και στις συνομιλίες τους με τους πελάτες, οι πωλητές συνειδητοποίησαν ότι δεν χρειάζονται αυτή την ευελιξία.

Ένα τέτοιο ευέλικτο σύστημα έχει την επιβάρυνση του να είναι πιο περίπλοκο. Για παράδειγμα, ένας πελάτης δεν μπορούσε να συνδυάσει ένα σπίτι και ένα αυτοκίνητο σε ένα ασφαλιστικό προϊόν. Αυτό καθιστούσε πιο δύσκολο το να δημιουργηθεί μία ενιαία εμπειρία για τον πελάτη.

Εφαρμόζουμε τις Παρατηρήσεις σε Πράξη

Ένα από τα πράγματα που παρεμποδίζουν την καινοτομία προϊόντων στον τομέα των ασφαλίσεων είναι η χρονική καθυστέρηση. Οι επιχειρήσεις μαθαίνουν εάν μία καινοτομία θα τους κάνει να βγάλουν ή να χάσουν χρήματα μόνο αφού δουν τον αριθμό των απαιτήσεων αποζημιώσεων [claims], κάτι το οποίο μπορεί να διαρκέσει αρκετά χρόνια. Για τον λόγο αυτό, η ασφαλιστική βιομηχανία είναι παραδοσιακά συντηρητική σχετικά με την καινοτομία. Οι παρατηρήσεις και ιδέες των πελατών που συλλέχθηκαν από την ομάδα σχεδιασμού βοήθησαν να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη στην εταιρία να φέρει νέες ιδέες στην αγορά.

Χρησιμοποιώντας το υλικό από την έρευνα για συλλογή παρατηρήσεων και κατανόηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η Gjensidige έτρεξε εργαστήρια συνεργατικού σχεδιασμού με διαφορετικές ομάδες μέσα στην επιχείρηση και δημιούργησε 97 ιδέες, πέντε από τις οποίες επιλέχθηκαν για περαιτέρω ανάπτυξη. Τέλος, η ομάδα επινόησε ένα νέο σχέδιο προσφερόμενων υπηρεσιών [service proposition].

Η Gjensidige είχε περίπου μία ντουζίνα προϊόντα για τα πάντα που έχουν να κάνουν με τους ανθρώπους, από ιδιώτες μέχρι οικογένειες. Από την άποψη της ασφαλιστικής εταιρίας, αυτό σήμαινε ότι διέθεταν μία φανταστική σειρά από εξατομικευμένα προϊόντα για διαφορετικά ενδεχόμενα. Από την άποψη των πελατών, αυτό σήμαινε ότι οι άνθρωποι ένιωθαν ότι αντιμετωπίζουν πολύ δύσκολες αποφάσεις ασφαλίσεων ζωής ως αν στοιχημάτιζαν εάν θα πεθάνουν από καρκίνο ή από αυτοκινητιστικό ατύχημα, επειδή κανείς δεν μπορούσε να ανταπεξέλθει οικονομικά να αγοράσει το σύνολο της ασφάλισης και να καλυφθεί 100%. Οι πελάτες αντιμετωπίζουν επίσης το ίδιο δίλημμα όταν επέλεγαν ποια αγαθά να ασφαλίσουν—τον σκύλο ή τον φορητό υπολογιστή;

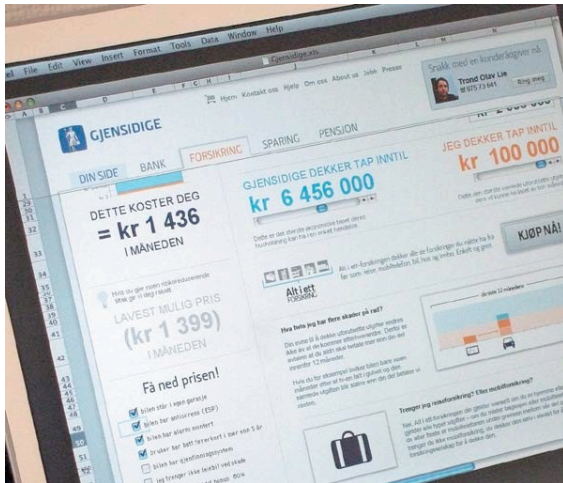
Το κόνσεπτ-τομή της Gjensidige ήταν να πάει από το να προσφέρει 50 προϊόντα σε μόλις 2: το ένα για να καλύψει το άτομο και την οικογένειά του και ένα που να καλύπτει τα πάντα που κατέχουν. Από την άποψη της ασφαλιστικής εταιρίας, αυτό ήταν πολύ ριζοσπαστικό, αλλά, ως μία ένδειξη της αξίας της εμπειρογνωμοσύνης που υπάρχει μέσα στις επιχειρήσεις, η βασική ιδέα ήρθε από τον Gunnar Kvan, έναν πολύ έμπειρο λογιστή της Gjensidige, κατά τη διάρκεια μίας σειράς εργαστηρίων σχεδιασμού. Υπέδειξε ότι ήταν δυνατό να σκεφτούν τις προσφορές της εταιρίας σε ένα τελειώς διαφορετικό τρόπο.

10

Ο ίδιος είχε εργαστεί πάνω σε αυτή την ιδέα για πέντε χρόνια, αλλά δεν ήταν σε θέση να κάνει τους άλλους να καταλάβουν τι εννοεί. Δεν είχε βρει τρόπο να εκφράσει την άποψή του σχετικά με το τι θα σήμαινε ως μία εμπειρία για τους πελάτες, αλλά ήξερε ότι οι χρηματοοικονομικοί αλγόριθμοι μπορούσαν να μοντελοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο. Η σχεδιαστική ομάδα κάθισε μαζί του και εξέτασαν βήμα-βήμα πώς θα μπορούσε να οργανωθεί μία τέτοια υπηρεσία. Για να γίνει αυτό απαιτούνταν να εκτελούνται υπολογισμοί ανώτερη μαθηματικής μηχανικής σε ένα τεράστιο υπολογιστικό φύλλο στο βάθος.

Πρωτοτυποποιούμε την Υπηρεσία ως Εμπειρία

O Anders Kjeseth Valdersnes, ο μάγος του Microsoft Excel της ομάδας σχεδιασμού, δημιούργησε ένα πρωτότυπο του προϊόντος στο Excel, το οποίο είχε όλα τα εργαλεία που απαιτούνται για το χειρισμό των αναλογιστικών πινάκων και τη ζωντανή οπτικοποίηση πληροφοριών. Αντί να ξοδέψουν μία εβδομάδα ή δύο για να σχεδιάσουν και να γράψουν κώδικα για να δημιουργήσουν ένα πρωτότυπο ως μία ιστοσελίδα με μία λειτουργούσα βάση δεδομένων στο πίσω μέρος, ο Anders το έκανε σε δύο ημέρες και το σχεδίασε ώστε να δείχνει σαν ιστοσελίδα ώστε να μπορεί να δοκιμαστεί από πελάτες (Σχήμα 1.4).



ΣΧΗΜΑ 1.4 Ένα πρωτότυπο της εμπειρίας της ιστοσελίδας μίας ασφαλιστικής εταιρίας που κατασκευάστηκε στο Excel έτσι ώστε τα πραγματικά δεδομένα να μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν κατά τις δοκιμές με πελάτες.

11

Με αυτό το πρωτότυπο, η Gjensidige είχε τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει δοκιμές του πρωτοτύπου της εμπειρίας [experience prototype] με πελάτες να συζητούν και να αγοράζουν ασφάλιση, έναν πωλητή να πουλά ασφάλιση και κάποιον να προσπαθεί να υποβάλει μία απαίτηση αποζημίωσης. Δοκίμασαν το πως ήταν για τους πελάτες να προσπαθήσουν να αγοράσουν τις υπηρεσίες πρόσωπο με πρόσωπο και το πως ήταν για το προσωπικό των πωλήσεων. Δοκίμασαν επίσης τη διαδικασία αυτή μέσω του τηλεφώνου και παρατήρησαν τη διαδικασία αυτή και από τις δύο πλευρές της κλήσης. Για να δοκιμάσουν τη διαδικασία απαιτήσεων, εξέτασαν λεπτομερώς το υλικό με κάποιον που μόλις είχε ένα ατύχημα. Στις δοκιμές έλαβαν μέρος πραγματικά μέρη του προσωπικό και πραγματικοί πελάτες και, παρόλο που ήξεραν ότι λαμβάνουν μέρος σε δοκιμές, οι συνομιλίες που είχαν ήταν πολύ αληθινές. Μέσω αυτής της διαδικασίας, η ομάδα του έργου έμαθε πολλά για το τι έπρεπε να γίνει για να διαμορφώσει, να εξηγήσει και να πωλήσει τις νέες προσφερόμενες υπηρεσίες [new service proposition].

Ήταν σαφές από την πρωτοτυποποίηση ότι η νέα προσέγγιση άλλαξε τη συζήτηση από μία συζήτηση η οποία αφορούσε αγορά προϊόντων σε μία συζήτηση η οποία να αφορά υπηρεσία. Αυτό σήμαινε ότι οι πελάτες σκέφτονταν σε τι θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν οικονομικά σε μηνιαία βάση, λαμβάνοντας υπόψη τι εισόδημα έβγαζαν, πόσος ήταν ο λογαριασμός αποταμιεύσεων που είχαν για μία ώρα ανάγκης και τι θα χρειαζόνταν στην περίπτωση μίας τραγωδίας. Ήταν σε θέση να δουν τη διαφορά που οι αποφάσεις τους για το υπερβολικό κέρδος και επίπεδα έκαναν στα ασφάλιστρα τους και η συζήτηση ήταν πολύ πιο ανοικτή, με τους πελάτες στον έχουν τον έλεγχο.

Μία σειρά από σημεία επαφής [touchpoints] πρωτοτυποποιήθηκαν—μία μονοσελίδη σύμβαση, πληροφοριακά φυλλάδια, απομιμήσεις διαφημίσεων σε μία οικονομική εφημερίδα και μία λαϊκή εφημερίδα [tabloid newspaper] (Σχήμα 1.5) και το λογαριασμό που θα λάμβαναν στο τέλος οι πελάτες—έτσι ώστε να δοκιμαστεί ένα ευρύ φάσμα εμπειριών που συνδέονταν με την προσφερόμενη υπηρεσία.



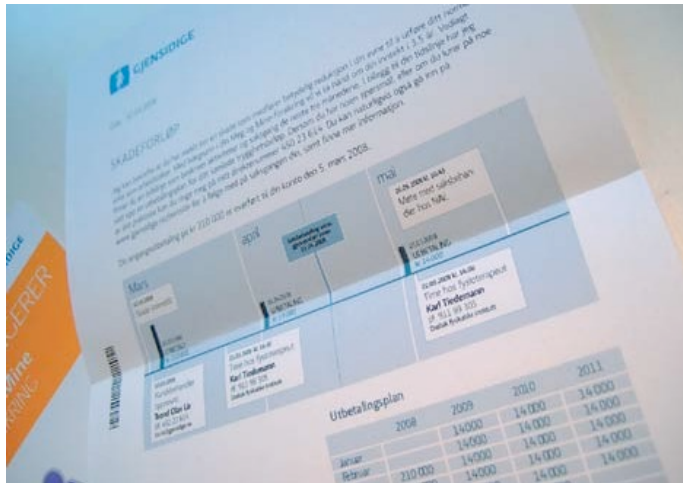
ΣΧΗΜΑ 1.5 Η δημιουργία απομιμήσεων διαφημίσεων σε εφημερίδες-μία για μία οικονομική εφημερίδα μεγάλου σχήματος, η άλλη για μία λαϊκή εφημερίδα [tabloid newspaper], βοήθησε την ομάδα να κατανοήσει τι εντυπώσεις δημιουργεί το μάρκετινγκ της υπηρεσίας σε διαφορετικά πλαίσια.

Το πρωτότυπο της μονοσέλιδης σύμβασης ήταν ένα καλό παράδειγμα της διαφοράς ανάμεσα στο τι λένε και τι κάνουν οι άνθρωποι (Σχήμα 1.6). Πολλοί ερωτηθέντες είπαν ότι δεν διαβάζουν μεγάλα συμβόλαια και έτσι δεν ήξεραν τι περιείχαν, κάτι που οδηγούσε σε έλλειψη εμπιστοσύνης στην ασφαλιστική εταιρεία. Πρότειναν ότι μία μονοσέλιδη σύμβαση θα ήταν πολύ φιλικότερη. Κατά τη διάρκεια της πρωτοτυποποίησης, ωστόσο, αποδείχθηκε ότι οι πελάτες δεν εμπιστεύονται ούτε τη μονοσέλιδη σύμβαση, φοβούμενοι ότι πάρα πολλές σημαντικές λεπτομέρειες από αυτούς κρύβονταν, καθώς οι προηγούμενες συμβάσεις τους ήταν περίπου 40 σελίδες. Η Gjensidige κατέληξε στο να δημιουργήσει συμβάσεις με περίπου 5-10 σελίδες.

Έγιναν επίσης πρωτότυπα των εγγράφων επιβεβαίωσης της διαδικασίας απαιτήσεων. Παραδοσιακά, οι πελάτες λάμβαναν απλά μία επιστολή που δηλώνει, "Έχουμε λάβει την απαιτήσή σας," η οποία τους άφηνε αβέβαιους για το πώς η διαδικασία απαιτήσεων διεκπεραιώνονταν εντός της εταιρίας. Η επανασχεδιασμένη επιβεβαίωση δείχνει στον πελάτη πώς εξελίσσεται η διαδικασία με την πάροδο του χρόνου και τον βοηθά να διαχειριστεί τις προσδοκίες του (Σχήμα 1.7). Με αυτό τον τρόπο γνωρίζουν πότε να είναι υπομονετικοί και να αφήσουν τη διαδικασία να ακολουθήσει την πορεία της και πότε έχουν λόγο να ζητήσουν πάλι να πληροφορηθούν.



ΣΧΗΜΑ 1.6 Ένα πρωτότυπο της μονοσέλιδης σύμβασης την οποία τόσο πολλοί από τους ερωτηθέντες ισχυρίστηκαν ότι θα προτιμούσαν. Τα στοιχεία έδειξαν ότι δεν την εμπιστεύονταν.



Σχήμα 1.7 Ένα πρωτότυπο μιας επανασχεδιασμένης επιβεβαίωσης της απαίτησης. Το έγγραφο διαχειρίζεται τις προσδοκίες των πελατών επεξηγώντας πώς η διαδικασία εκτυλίσσεται με την πάροδο του χρόνου.

Τέλος, η ομάδα πρωτοτυποποίησε μία προσφορά η οποία αποστέλλεται με το ταχυδρομείο μετά από μία κλήση ή συνάντηση πώλησης (Σχήμα 1.8). Η έρευνα για συλλογή παρατηρήσεων και κατανόηση των παρεχόμενων υπηρεσιών έδειξε ότι αυτή ήταν μία από τις πιο κρίσιμες αποχίες των σημείων επαφής [touchpoints] και η εταιρία δεν συνειδητοποιούν τις δυνατότητες βελτίωσής του. Προηγουμένως, οι πελάτες είχαν μία αλληλεπίδραση με έναν πωλητή στην οποίο συζητούσαν διεξοδικά μία περίπλοκη πολιτική με τη σκέψη ότι μετά θα πήγαιναν σπίτι και θα το εξηγήσαν στους/στις σύντροφους τους, αλλά δεν μπορούσαν να θυμηθούν τις λεπτομέρειες αρκετά καλά για να το εξηγήσουν. Επειδή θα μπορούσαν πλέον να το καταλάβουν, οι πελάτες δεν θα μπορούσαν να λάβουν μία απόφαση. Ο επανασχεδιασμός αυτού του σημείου επαφής [touchpoint] βοήθησε τους ανθρώπους να μπορούν να πάρουν μία απόφαση στο σπίτι και η εταιρία απέφυγε να χάσει πελάτες λόγω αυτού του κρυφού προβλήματος. Αυτό είναι ένα καλό παράδειγμα για το πώς οι υπηρεσίες δημιουργούνται και βιώνονται μέσω αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ανθρώπων, συχνά σε ένα εντελώς διαφορετικό πλαίσιο από το συνηθισμένο μοντέλο πελάτη-παρόχου.



Σχήμα 1.8 Ένα πρωτότυπο της αποσταλλόμενης με το ταχυδρομείο προσφοράς, η οποία αποτελεί ένα σημαντικό σημείο επαφής για τους πελάτες. Το έγγραφο αυτό χρησιμεύει ως το σημείο εστίασης για συζήτηση και λήψη της τελικής απόφασης. Αυτό το πρωτότυπο δείχνει ότι μία προσφορά που θα μπορούσε να αναθεωρηθεί από τους πελάτες πριν από την υπογραφή της σύμβασης.

Το Τέλος Είναι Μόνο η Αρχή

Η αξία της απόκτησης της πραγματικής εικόνας από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς—τους πελάτες, το προσωπικό και τη διοίκηση—είναι μόνο το μισό της ιστορίας.

Απαραίτητες είναι η μετάφραση αυτών των παρατηρήσεων και ιδεών σε ένα σαφές σχέδιο προσφερόμενων υπηρεσιών [service proposition], καθώς και η πρωτοτυποποίηση της εμπειρίας των βασικών σημείων επαφής [touchpoints].

Η διαδικασία αυτή επέτρεπε να λαμβάνεται ανάδραση [feedback] όχι μόνο πάνω στον σχεδιασμό των ίδιων των φυσικών σημείων επαφής, αλλά έτσι σε ολόκληρο το σχέδιο και την εμπειρία των προσφερόμενων υπηρεσιών [service proposition]. Για τους σχεδιαστές και τη Gjensidige, ήταν σημαντικό να γνωρίζουν πώς κάτι τόσο ριζοσπαστικό θα γινόταν αντιληπτό στην αγορά.

14

Τα πρωτότυπα δημιουργήθηκαν για να δοκιμάσουν ζητήματα που τους ήταν άγνωστα—για παράδειγμα: Ήταν αυτή μία φθηνή ή μία ακριβή προσφορά; Οι δύο τύποι αγγελιών σε εφημερίδες βοήθησαν να αποκαλυφθεί τι οι εντυπώσεις θα δημιουργούσε το μάρκετινγκ της υπηρεσίας στα συγκεκριμένα αυτά διαφορετικά πλαίσια.

Η δημιουργία νέων υπηρεσιών είναι συνήθως πολύπλοκη και δαπανηρή. Στην περίπτωση αυτή, μία τόσο ριζική αλλαγή στην προσφορά της Gjensidige ήταν ριζική όχι μόνο γι' αυτούς, αλλά και για ολόκληρο τον κλάδο. Ήταν τόσο προφανές ότι θα χρειάζονταν να δώσουν πολλές εξηγήσεις για την εισαγωγή αυτού του κόνσεπτ σε υφιστάμενους, πιστούς πελάτες τους. Στην πραγματικότητα, το να έχουν μόνο δύο είδη ασφάλισης αποδείχθηκε ότι ήταν υπερβολικά ριζοσπαστικό ακόμα και τη Gjensidige και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ολόκληρος ο ασφαλιστικός κλάδος. Αυτό το τέλος θα μπορούσε να έχει πάρει τον αέρα από τα πανιά αυτής της ιστορίας, αλλά υπάρχει ένα σημαντικό μάθημα καινοτομίας που θα μπορούσε κάποιος να πάρει απ' αυτό.

Το να σκέφτονται μέσα από ριζοσπαστικές ιδέες και να πρωτοτυποποιούν την εμπειρία που θα πρόσφεραν αυτές οι ιδέες τους βοήθησε να ωριμάσει νοοτροπία της κουλτούρας στο εσωτερικό της εταιρίας, και και πολλές από τις ιδέες συνέβαλαν στο να γίνει η Gjensidige μία εταιρία εντελώς προσανατολισμένη στην παροχή υπηρεσιών. Η ομάδα "Μέγιστος Προσανατολισμός προς τους Πελάτες" ενήργησε ως υπερασπιστής και προωθητής της εμπειρίας των πελατών και των εσωτερικών αλλαγών που απαιτούνταν να γίνουν για να αποδώσει καλά η ιδέα αυτή. Εφαρμόστηκε ένα πρόγραμμα σε επίπεδο εταιρίας για προσανατολισμό προς τον πελάτη ονομαζόμενο "Εμπειρία της Gjensidige". Η διοίκηση της εταιρίας κατανοεί ότι αυτό θα είναι ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον και εργάζεται με βάση το όραμά της ότι "θα γνωρίζουμε στον πελάτη όσο καλύτερα γίνεται και θα τον φροντίσουμε όσο περισσότερο γίνεται".

Η Gjensidige έκανε τεράστιες προσπάθειες για να απλοποιήσει τα ασφαλιστήρια συμβόλαιά της. Εργάστηκαν σκληρά για να εξηγήσουν καλύτερα τη διαδικασία απαιτήσεων και ανέπτυξαν ένα διαδικτυακό πρόγραμμα χαρτογράφησης των απαιτήσεων. Τιμολόγηση υπολογίστηκε με διαφορετικό τρόπο και τώρα τροφοδοτείται στις διαδικτυαωμένες αριθμομηχανές τους. Αν και η βασική ιδέα δεν χρησιμοποιήθηκε στο σύνολό της, πολλά από τα μικρότερα στοιχεία έχουν πλέον υλοποιηθεί στην εταιρία με πολύ συγκεκριμένους τρόπους. Το να έχουν τη βασική ιδέα τους βοηθά να ενώνουν μαζί πολλά μικρότερες, διαφορετικές καινοτομίες που αλλιώς δεν θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν. Τους βοηθά επίσης να επανεξετάζουν οργανωσιακές παραδόσεις που μπορεί να εμποδίζουν την καινοτομία.

Τέλος, η λεπτομερειακή χαρτογράφηση της βασικής ιδέας παρέχει στις επιχειρήσεις μία επισκόπηση των προβλημάτων και των ευκαιριών, όλων σε ένα μέρος, το οποίο τους βοηθά να παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με το τι να ασχοληθούν και πότε, πως οι αποφάσεις αυτές σχετίζονται με άλλους τομείς των δραστηριοτήτων τους και πώς να αναβαθμίσουν ή να περιορίσουν την καινοτομία στις υπηρεσίες τους, σύμφωνα με τους χρήματα και τους άλλους πόρους που διαθέτουν.

Οι 183 δραστηριότητες της Gjensidige που βελτιώθηκαν είναι ένας πολύ μεγάλος αριθμός βελτιώσεων. Μερικές ήταν μικρές· άλλες ήταν μεγάλα εγχειρήματα που εκτυλίχθηκαν στη διάρκεια αρκετών ετών. Το αποτέλεσμα είναι σημαντικό, φυσικά, αλλά αυτό δεν είναι ο μοναδικός στόχος. Η διαδικασία αλλαγής απαιτήσε υποστήριξη από την ηγεσία της εταιρίας σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης, από τη δέσμευση στην ποιότητα των πληροφοριακών συστημάτων με την αφαίρεση των σφαλμάτων, την απλούστευση των προϊόντων και της γλώσσας τους με την εστίαση στην εμπειρία των υπηρεσιών, έως την εσωτερική χρηματοδότηση και την έμφαση στην ανάπτυξη των εμπορικών ονομασιών, την εκπαίδευση και τη μέτρηση.

Για παράδειγμα, 130 διευθυντικά στελέχη της Gjensidige, συμπεριλαμβανομένου του Διευθύνοντος Συμβούλου, συγκέντρωσαν τις δικές τους παρατηρήσεις, καλώντας 1.000 πελάτες (Σχήμα 1.9). Ενθουσιάστηκαν επειδή συνειδητοποίησαν ότι δεν είχαν μιλήσει σε πελάτες για χρόνια και ήταν για πολλούς αυτές οι αλληλεπιδράσεις που είχε προκαλέσει αρχικά το ενδιαφέρον τους για την εταιρία. Οι διευθυντές ήταν βαθύτατα εξοικειωμένοι με τις στατιστικές τους για την ικανοποίηση των πελατών, καθώς επίσης και με τις δοκιμασίες που έπρεπε να αντιμετωπιστούν. Αλλά που έκανε τη διαφορά ήταν να βιώσουν οι ίδιοι πόσοι πελάτες είπαν ότι τους άρεσε πολύ η Gjensidige και να αισθανθούν τα συναισθήματα των ανθρώπων από πρώτο χέρι όταν μιλούσαν για πράγματα που δεν λειτουργούσαν όπως θα έπρεπε. Ο συμβολισμός αυτού αυτό είναι σημαντικός. Όταν ένας Διευθύνων Σύμβουλος αφιερώνει χρόνο για να μιλήσει με πελάτες για να μάθει τι σκέφτονται, στέλνει ένα σημαντικό μήνυμα στην υπόλοιπη επιχείρηση και στον κλάδο ολόκληρο.



ΣΧΗΜΑ 1.9 Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Gjensidige Helge Leiro Baastad και 130 διευθυντικά στελέχη του περνούν μία ημέρα καλώντας 1.000 τυχαίους πελάτες να ακούσουν τι πραγματικά σκέφτονται για την εταιρία. (Ευγενική προσφορά της Gjensidige).

Τα αποτελέσματα αυτού του είδους των αλλαγών σε επίπεδο εταιρίας χρειάζονται χρόνο για να φανούν. Δυόμισι χρόνια μετά την έναρξη αυτής της διαδικασίας, η Gjensidige είδε μία δραματική αύξηση της θέσης της στο Νορβηγικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών και κέρδισε τα δύο μεγαλύτερα βραβεία ικανοποίησης πελατών. Ξεπερνούν σταθερά τις προσδοκίες της αγοράς με τα οικονομικά τους αποτελέσματα και μπορούν να αποδείξουν ότι παρέχουν τις υπηρεσίες τους περισσότερο αποδοτικά από τους συναδέλφους τους στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Ακόμα, σύμφωνα με τον Baastad, το επιχειρηματικό ενδιαφέρον για προσανατολισμό προς τους πελάτες δεν πρέπει να κατανοείται μεμονωμένα. Είναι ένα φυσικό μέρος ενός μεγαλύτερου στόχου αυτού της ανάπτυξης μίας σύγχρονης και αποδοτικής ασφαλιστικής εταιρίας που προσφέρει πραγματική αξία σε εργαζόμενους, μετόχους και πελάτες.