

Pregledni naučni rad  
UDK:339.138:005.5  
DOI:10.7251/ZND2106183A

## UPRAVLJANJE KORISNIČKIM ISKUSTVOM U DJELATNOSTI MARKETINGA

*Doc.dr Edin Ajanović*

*Vlasnik konsultantske kuće AKTIVA konslating Čelić*

***Apstrakt:** Kompanije u obalsti osiguranja, kao i kompanije generalno, se suočavaju s važnim promjenama potrebnim za digitalnu transformaciju poslovanja. Uvode se novi poslovni koncepti poput digitalnih poslovnih modela, agilnog poslovanja, personalizacije, inovacija itd. Upravljanje korisničkim iskustvom postaje jedan od ključnih izazova poslovanja, ali i najjača snaga za postizanje konkurentske prednosti. Postoje različiti modeli za unapređeno upravljanje korisničkim iskustvom. Upravo zbog toga, u ovom radu prikazujemo ključne karakteristike digitlanog okruženja, ali i alate, na osnovu kojih menadžeri mogu donositi odluke o poboljšanjima potrebnim za upravljanje iskustvom korisnika radi boljih poslovnih rezultata i veće konkurentnosti.*

***Ključne riječi:** digitalna transformacija poslovanja, korisničko iskustvo, upravljanje korisničkim iskustvima, vještačka inteligencija.*

### 1. Uvod

Iako se djelatnost osiguranja od svog nastanka često tumači kao nešto konzervativno i monotono, u današnjem zamahu razvoja digitlanih tehnologija, ova djelatnost dobija sve veće ubrzanje i spaha se sa novih tehnologijama za koje možemo reći da iz dana u dan mijenjanju navike potošača, ali i način na koji ukupan biznis svijet funkcioniše. Kao što najveći svjetski trgovci više nemaju ni jednu fizičku lokaciju prodavnice, najveći taksi prevoznici više ne posjeduju ni jedan automobil, a najveći ponuđači turističkog smještaja nemaju ni jedne jedine hotelske sobe, tako je i budućnost osiguranja u digitalizaciji.

U maksimalno pojednostavljenom lancu vrijednosti osiguranja osoba kupi polisu osiguranja, uplati premiju, prijavi štetni događaj, dobije odštetu. Svaki od tih koraka stvara troškove, jednoj i drugoj strani. Čak i jednostavni procesi poput prodaje

stvaraju znatne troškove kroz vrijeme. Scenario budućnosti će izgledati tako da osiguranik kojem se desi da razbije automobile, dobije odštetu već nekoliko minuta nakon saobraćajne nesreće. To će biti moguće kada osiguravajuće kuće imala takav sisitem u kojem bi virtualni proces odradio štetni događaj u društvenom ekosistemu kojeg je stvorila tehnologija. Takav proces bi u nekoliko sekundi od prijema zahtjeva za odštetom verificirao zahtjev kroz ekosistem koji bi počivao recimo na sustavu GPS-a i umjetne inteligencije. Ukupno korisčno iskustvo bi na ovaj načni bilo izuzetno unapređeno, a upravljanje iskustvom pojednostavljeno.

## 2. Pojam korisničkog iskustva

Analizirajući dostupnu literaturu i sakupljajući mišljenja stručnih autora iz područja upravljanja korisničkim iskustvom, može se zaključiti da je korisničko iskustvo subjektivni odgovor svakog korisnika na podražaje iz vanjske i unutarne okoline istog. Pod vanjskim se smatraju preduzeća, odnosno njihov marketing, način promovisanja proizvoda, privlačenja kupaca i slično. Uz preduzeća, tu su i prijatelji i poznanici koji takođe vrše utjecaj na korisnika i njegovo potencijalno iskustvo s nekim proizvodom ili preduzećem. Zatim, vanjski utjecaj imaju i društvene mreže sa svim svojim oblicima i mogućnostima. Na primjer, na odluku o kupovini nekog proizvoda, korisnik će najčešće ići potražiti preporuke i mišljenja drugih korisnika na društvenim mrežama, forumima i slično i nakon toga donijeti odluku o kupovini. Iz tog razloga je vrlo važno imati dobro strukturiranu mrežu alata kojim će se upravljati korisničkim iskustvom. Sa druge strane, korisnik će biti pod uticajem svojih želja, osjećaja, preferencija, stila života i dr. Autori Khodadadi i Khalili-Damghani (2016.) kažu kako se korisničko iskustvo pretpostavlja kao novi alat za poboljšanje vrijednosti korisnika i preduzeća. Na konkurentnim tržištima preduzeća pokušavaju stvoriti pozitivna iskustva za svoje korisnike kako bi pronašli odgovarajuće mjesto u njihovim mislima. Projiciranjem usluga potiču se korisnici na aktivno sudjelovanje koje može poboljšati korisničko iskustvo. Tri hipotetička dijela dizajna proizvoda, tj. primjena, dizajn i izgled, mogu se smatrati glavnim elementima za poboljšanje korisničkog iskustva. Pet ljudskih čula, zatim osjećaj, razmišljanja i djelovanja čine glavne elemente korisničkog iskustva. Vjerodostojnost informacija takođe ima ključnu ulogu u olakšavanju procesa prenosa informacija korisnicima i poboljšanje korisničkog iskustva. Zatim, povjerenje i uočena korisnost brenda direktno utiču na iskustvo. Glavni dio percipirane vrijednosti je vezana za iskustvo korisnika. Takva pozitivna iskustva stvaraju emocionalnu vezu između korisnika i brenda što u konačnici jača lojalnost korisnika prema preduzeću. Kada spominjemo korisničko iskustvo i poslovanje u uslovima digitalne ekonomije,

dimenzionalnost web stranice utiče na kognitivnu apsorpciju, objekt korištenja i ciljeve internetske kupovine koji su modifikovani iskustvima korisnika. Na iskustvo i kvalitet usluga utiče informaciona tehnologija, a pozitivna i negativna iskustva značajno utiču na podsticanje drugih korisnika na stupanje kontakta s preduzećem ili ponovljenu kupovinu.

### **3. Korisničko iskustvo u digitalnom okruženju**

Digitalizacija poslovnog, ali i životnog okruženja donijela je značajne promjene u korisničkim očekivanjima, kao i iskustvu korištenja usluga osiguranja. Korisničko iskustvo može osigurateljima pokrenuti ili prekinuti posao kada je privreda u padu i konkurencija raste. Noviji pružaiću usluga agresivno koriste internet. Kao rezultat toga, stariji, tradicionalniji pružaiću usluga morali su uložiti značajna sredstva kako bi prešli na poslovni model koji direktno komunicira sa potrošačima.

Transformacija digitalnog poslovanja zahtijeva velike i složene promjene unutar preduzeća. Uvode se novi poslovni koncepti kao što su digitalni poslovni modeli, agilno poslovanje, personalizacija, inovacije kako bi se klijentima pružili bolji proizvodi, usluge i posebno iskustvo njihovog korištenja (Spremić, 2017).

Šest glavnih izazova koje osiguravatelji moraju prevladati su: promjena u prodajnoj sposobnosti, pružanje dosljednog korisničkog iskustva, rastuća informisanost potrošača, neefikasni procesi, održavanje talenata i pravi izbor tehnologije. Takođe, treba imati u vidu da su ovo veoma izazovna vremena za osiguravajuća društva. Godišnja prodaja životnih premija pala je za 23 posto u prvoj polovici 2020., dok je prodaja premija pala samo za prvo tromjesečje 20 posto. Štoviše, kupljene police pale su za 4 posto u drugom tromjesečju. To je rezultat tekućeg pada gospodarstva. (Center for Insurance research, 2021.) Kako bismo bolje razumjeli pad, ispitajmo trendove zadovoljstva korisnika gledajući podatke iz Američkog indeksa zadovoljstva kupaca i Ankete o korisničkom iskustvu finansijskih usluga:

- 74 % korisnika osiguranja, a to je više od maloprodaje, usluge kableske i satelitske televizije, bankarstva, usluge mobitela i računara, će nazvati pozivni centar kao prvi način kontaktiranja preduzeća
- 26 % korisnika osiguranja promijenit će svoje davatelje osiguranja, samo na osnovu jednog lošeg iskustva s pozivnim centrom
- Nezadovoljni korisnici osiguranja imaju 40 posto veću vjerojatnoću da će drugima ispričati svoje loše iskustvo

- Zadovoljni kupci imaju 50 % veću vjerojatnoću da će poslušati prodajnu ponudu, dok su nezadovoljni kupci dvostruko vjerojatniji da odbiju ponudu nakon što su je poslušali. (American satisfaction index, 2021.)

Iz gore navedenih podataka jasno je da iskustvo korisnika može značiti sklapanje ili raskid ugovora za osiguravatelje. A potreba za što efikasnijom brigom o korisnicima nikada nije bila kritičnija, zahvaljujući povećanoj konkurenciji novijih pružatelja usluga koji agresivno koriste internet kao kanal. Kao rezultat toga, tradicionalnije kompanije moraju uložiti značajna sredstva za prelazak na poslovni model direktnog odnosa sa potrošačima u usporedbi s tradicionalnijim modelom kanala koji zavisi od posrednika trećih strana ili nezavisnih agenata osiguranja. Ova transformacija je izuzetno izazovna i osiguratelji moraju prevladati šest izazova koji mogu da utiču na rast njihovog poslovanja.

Za efikasno takmičenje na današnjem tržištu osiguranja potrebna je promjena sposobnosti. Personaliziraniji oblik poslovanja, tj. model agenta, više nije jedini kanal prodaje. Dolaskom direktnog potrošačkog modela, postoji potreba za izgradnjom snažne sposobnosti prodaje osiguranja putem neosobnijih kanala, poput bezličnog predstavnika službe za korisnike putem e-pošte ili web stranice kompanije. Veliku ulogu u tome igra i struktura zaposlenih u osiguravajućim kompanijama.

Broj zaposlenih u sektoru osiguranja u 2020. godini se u odnosu na 2019. godinu povećao za 1,44%. U strukturi zaposlenih u sektoru osiguranja još uvijek najveći udjel imaju zaposleni sa srednjom ili višom školskom spremom od 61,71%. Među zaposlenima u industriji osiguranja razvijenih europskih osiguranja preovladavaju visokoobrazovani kadrovi iz društvenih, prirodnih i drugih oblasti koji mogu udovoljiti svim zahtjevima industrija savremenog doba, uključujući i primjenu najsavremenijih informacijskih tehnologija u oblasti osiguranja.

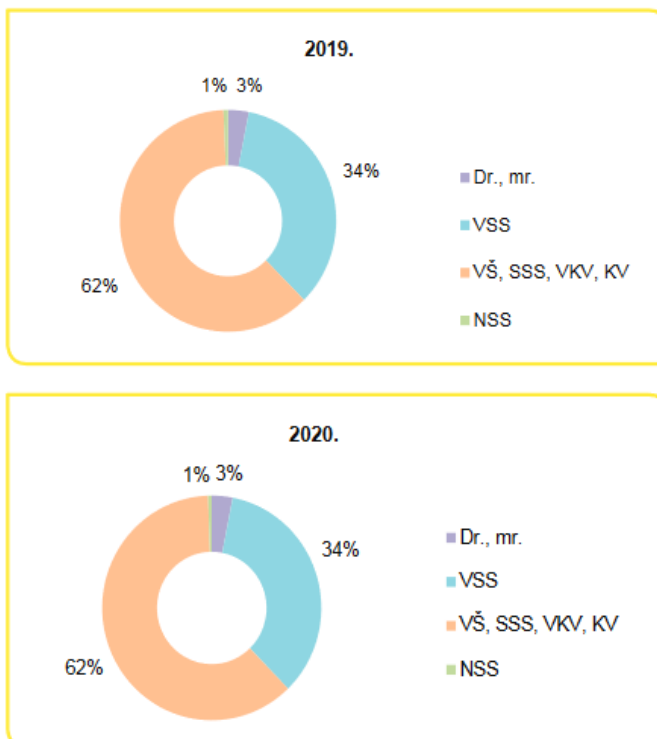
Sektor osiguranja u BiH treba u budućnosti slijediti put europskih zemalja te unaprijediti kvalifikacijsku strukturu zaposlenih kako bi mogli odgovoriti svim izazovima koji su pred njima, a koji proizlaze iz zacrtanog europskog puta BiH.

**TABLICA**  
**67.**  
Struktura zaposlenih u sektoru osiguranja u BiH u 2019. i 2020. godini

	Školska sprema – zvanje									
	2019.					2020.				
	Dr., mr.	VSS	VŠ, SSS, VKV, KV	NSS	Ukupno	Dr., mr.	VSS	VŠ, SSS, VKV, KV	NSS	Ukupno
BiH	142	1.580	2.825	31	4.578	143	1.610	2.866	25	4.644
FBiH	111	996	1.895	23	3.025	111	1032	1.897	18	3.058
RS	31	584	930	8	1.553	32	578	969	7	1.586

Izvor podataka: Agencija za nadzor osiguranja FBiH, Agencija za osiguranje RS-a

**Grafikon**  
Struktura zaposlenih u sektoru osiguranja u BiH u 2019. i 2020. godini



**Slika 1.** Struktura zaposlenih u sektoru osiguranja u BiH  
(<http://azobih.gov.ba/dokumenti>)

Autori Westerman, Bonnet i McAfee (2014) digitalnu transformaciju poslovanja promatraju kroz digitalne sposobnosti, a one su, prvenstveno, korisničko iskustvo, zatim operativni procesi i poslovni modeli. Svaka od te tri sposobnosti poslovanje i kvalitetu digitalne transformacije pomičuna višu razinu. Isporuka dosljednog korisničkog iskustva mora se odvijati u svim navedenim procesima i na svim kanalima. U okruženju u kojem je ugled preduzeća ključan za odluke o kupovini, stvaranje dosljednog korisničkog iskustva kroz sve veći broj kanala dovodi do tržišne distinkcije. Ova promjena predstavlja izazov za to da se

prelazak na nove kanale kupovine I isporuke usluge dogodi besprijekorno. Osiguravači moraju prevladati pet izazova koji utiĉu na rast njihovog poslovanja:

- **Isporuĉa dosljednog korisniĉkog iskustva** mora se odvijati na svim kanalima. Klijenti ne kupuju proizvode; oni kupuju ugled kompanije. Oni ne biraju proizvode, već biraju kompaniju. U okruženju u kojem je ugled kompanije kljuĉan za odluke o kupovini, stvaranje dosljednog korisniĉkog iskustva kroz sve veći broj kanala dovodi do bolje konkurentske pozicije.
- **Rastući konzumerizam** - U svijetu intenzivnog informisanja, kupci su svjesniji nego ikad prije. Imaju pristup informacijama o kompaniji, njenim proizvodima i konkurentima pritiskom na dugme. Današnje okruženje "prosvijećenih kupaca" dovodi do povećanih oĉekivanja od korisniĉke podrške. Nadmašivanje oĉekivanja na isplativ naĉin svakodnevnog je izazov.
- **Neefikasni procesi** – Analizirajmo jednu ĉinjenicu: u prosjeku ameriĉka industrija osiguranja ostvaruje profit manji od 0,01 USD po 1,00 USD zarađenog na premijama zbog organizacijske i operativne neefikasnosti. Jedan od najvećih doprinosa ovoj neefikasnosti su podaci odjeljenja silosa koji postoje u gotovo svim osiguravajućim društvima. Odjeli za brigu o korisnicima rijetko razgovaraju s odjelima prodaje i marketinga, obrade potraživanja ili sluŹbe za servisiranje polisa. Drugi faktor koji doprinosi neefikasnosti je širenje nefleksibilnih naslijeđenih sistema. Ovi naslijeđeni sistemi, koji su izgrađivani decenijama, ozbiljno utiĉu na kvalitet brige o korisnicima. Oni mogu ili potaknuti sporo vrijeme odziva ili prikaz baza podataka koji ne omogućavaju dobar tok razgovora s korisnicima, zahtijevajući ponovno traŹenje i ponovno unošenje informacija. To se moŹe popraviti osiguravanjem fleksibilnosti i integracije sistema.
- **Odbacivanje talenata** - Visoko odbijanje talenata u pozivnom centru zbog lošeg upravljanja ljudskim resursima, negativno utiĉe na iskustvo korisnika, a zauzvrat utiĉe na prodaju. Stope oduzimanja rezultiraju znaĉajnim ulaganjima u zapošljavanje i obuku. Predstavnik korisniĉke sluŹbe sa duŹim radnim staŹom daleko je produktivniji od novog zaposlenika jer poznavanje procesa i sistema rezultira većom efikasnošću.
- **Opsesija tehnologijom** - Pravilno omogućavanje tehnologije olakšava procese korisnicima, a ne oteŹava ih, ali to nije odgovor za sve kontakte s korisnicima. Na primjer, interaktivni glasovni odgovor i samoposluŹivanje mogu biti korisni u pravim okolnostima, ali nisu zamjena kada korisnici Źele da na poziv odgovori ljudski glas koji im moŹe odmah pomoći.

Nasir (2017) smatra kako dizajniranje izvrsnog korisniĉkog iskustva igra kritiĉnu ulogu u implementaciji CRM-a. VaŹno je osigurati da su ponude preduzeća i interakcije isporuĉuju u kontinuitetu i da su dosljedne vrijednosti za korisnike.

Razumijevanje ključne dimenzije korisničkog iskustva i ispunjenje očekivanja korisnika rezultira zadovoljnijim i odanijim kupcima i većoj prodaji; dok loše iskustvo korisnika uzrokuje njihov gubitak.

#### 4. Unapređenje efikasnosti upravljanja korisničkim iskustvom

Upiti klijenata u industriji osiguranja često su vođeni problemima, gdje se klijenti obraćaju kompanijama u kritičnim trenucima, kada se prijave za pokretanje plana osiguranja, kada traže informacije u vezi sa uplatama i isplatama, kada pronadu bilo kakvu promjenu u polisi, i na kraju kada podnose zahtjev. Stoga se osiguravajuća društva, bilo da je u pitanju dom, zdravlje, auto, život, itd.suočavaju sa sve većim pritiskom da se pozabave velikim opterećenjem informativnih upita, u vezi sa sljedećim temama:

- **Postupak osiguranja:** Uključuje sve korake od početnog procesa prijave do čekanja, primanja ponude, do cjelokupnog iskustva korisnika potpisivanju ugovora. Duga vremena čekanja ili neriješene odluke često stvaraju negativne utiske o preduzeću i brendu.
- **Servisiranje polisa:** Klijenti očekuju od agenata da predviđaju njihove individualne zahtjeve i omoguće lak pristup informacijama. Odnosi se na različite ponude zasnovane na ličnim podacima koje su podijelili s organizacijom.
- **Namirenje potraživanja:** Obrada potraživanja je najvažnija usluga koju osiguravajuće društvo pruža svojim klijentima. Ako kompanije ne uspiju obučiti svoje agente za podršku da efikasno rješavaju ove slučajeve, to može dovesti i do pravnih problema i do rasta neazdovoljstva klijenata.

Za obavljanje ovih kritičnih aktivnosti, osiguravajuća društva moraju osigurati pravilan angažman s klijentima na svakom mjestu kontakta sa klijentom, tokom cijelog životnog ciklusa interakcije sa brendom. Lima, Pacheco (2019). U tom kontekstu, navodime ključne pristupe koji mogu da unaprijede efikasnost upravljanja korisničkim iskustvom.

#### I Razumijevanje potreba kupaca

U ubrzanom svijetu očekivanja klijenata neprestano rastu. Osiguravatelji bi trebali steći duboko razumijevanje svojih klijenata gdje analiza podataka djeluje kao glavni instrument. Podaci prikupljeni iz različitih izvora smatraju se rudnikom zlata gdje kompanije mogu koristiti te podatke za bolje razumijevanje i komunikaciju sa svojim klijentima.

## **II Pametni alat: Analitika i izvještaji**

Implementirajte alat za analitiku i izvještavanje koji koristi umjetnu inteligenciju (AI). Bilježi svaku interakciju i raspoloženje vaših klijenata, tako da ćete, kad god primijetite bilo kakve promjene, moći brzo reagovati. Analitički alat ima ugrađeni modul za prepoznavanje semantičkih tema koji pomaže u razumijevanju i grafičkom prikazu specifičnih pitanja korisnika. Osim toga, generira standardne izvještaje za analizu bitnih ključnih pokazatelja učinka (KPI). Pomoću ovih izvještaja moguće je prepoznati probleme na putu korisnika nakon čega slijede hitne mjere.

## **III Intenzivnije angažovanje korisnika**

Klijenti komuniciraju s brendom putem više kanala: e-poštom, chatom uživo, pozivnim centrom ili razgovaraju direktno licem u lice sa konsultantom. Najvažnije je isporučiti stvarnu vrijednost putem bilo kojeg od ovih kanala što dovodi do povećanja pokazatelja Net Promoter Score (NPS). Pružanje dosljednog i izvanrednog iskustva na svim kanalima ključ je za povećanje NPS -a gdje je veća vjerovatnoća da će klijenti promovirati vaš brend i napraviti vrijedne preporuke.

## **IV Korištenje višekanalnog sistema komunikacije**

Višekanalni sistem bilježi, prati i pohranjuje poruke koje dolaze s različitih komunikacijskih kanala, sve na jednoj platformi. Sistem pretvara ove poruke u slučajeve, zatim ih kategorizuje i usmjerava do agenata specijalizovane službe, razvrstanih po temama, prioritetu i odgovornosti. AI platforma daje kontekstualne informacije i pametne odgovore. Takođe, tehnologija sa AI-om razumije sadržaj e-pošte, sortira ga, daje mu prioritet i predlaže najbolje odgovore.

## **V Brže rješavanje predmeta**

Brz porast upita klijenata redovna je pojava u odjelu za brigu o korisnicima osiguranja. Nespremnost za rješavanje problema može stvoriti kaos, a i uzima danak agentima koji upravljaju svim odjednom. Naravno, rješavanje predmeta kasni što dovodi do ogorčenih kupaca. Stoga interne procedure upravljanja predmetima kompanije moraju biti dobro organizirane kako bi u svakom trenutku odgovorile na bilo koji problem korisnika. Pametni alati za automatizaciju tokova rada pomažu timu da pruži izuzetnu podršku mnogo brže od ručnih procesa. Alat olakšava obradu predmeta i automatski pokreće potrebne radnje, gdje možete definirati uvjete za automatizaciju rutinskih zadataka. Analiza podataka, automatizacija i drugi napredni



alati pomažu ubrzati vrijeme rješavanja predmeta zadržavajući kvalitetu netaknutom. Ono što je najvažnije, to je isplativ i produktivan pristup.

U svrhu postizanja ovih ciljeva, sve više se koristi podrška vještačke inteligencije (AI Help desk) AI Help desk softver nudi potrebne alate koje kompanija zahtijeva da zadovolji svoje klijente: podržana višekanalnom sposobnošću, integriranim AI okvirima za poboljšanje produktivnosti agenata, pametnim mehanizmima automatizacije i još mnogo toga. Osim toga, omogućava predstavnicima korisničke službe da efikasno rješavaju probleme.

### **Zaključak**

U današnjem poslovnom okruženju koje se mijenja izuzetno velikom brzinom pod uticajem digitalne transformacije, neophodno je da osiguravajuće kompanije sve veći akcenat stavljaju na upravljanje korisničkim iskustvom. Dva ključna pravca u ovom procesu su upravljanje ljudskim resursima i upotreba digitalnih alata i vještačke inteligencije. Samo prateći ove trendove, osiguravatelji mogu ne samo ojačati svoju tržišnu poziciju, već spriječiti njeno urušavanje. Kako se osiguravajuća društva bore sa problemima likvidnosti i traže inovativne načine za razvoj svog poslovanja, imperativ je da ne dopuste smanjenje kvaliteta usluga korisničke službe. Ključno je shvatiti da su zadovoljni klijenti okosnica kompanije. Pozitivno iskustvo s interakcijom sa osiguravateljem bit će podijeljeno sa drugima, čime će se ojačati ugled kompanije u pogledu orijentacije na korisnika i pouzdanosti. Pametni osiguravatelji se fokusiraju se na navedene izazove brige o korisnicima, gledajući niz načina da promijene operativni model kako bi osigurali zadovoljne klijente.

### **Literatura:**

1. American satisfaction index <https://www.theacsi.org/>. Očitano: 12.11.2021.
2. Center for insurance research, <https://cir.ie.edu/publications/>
3. Khodadadi, P., Abdi, F., & Khalili-Damghani, K. (2016). An Integrated Model of Customer Experience, Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty in Electronic Stores. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 12(4), 31-46
4. Lima, A., & Pacheco, J. (2019). New Trends and Tools for Customer Relationship: Challenges in Digital Transformation. In *Educational and Social Dimensions of Digital Transformation in Organizations* (pp. 1-26). IGI Global.

5. Nasir, S. (2017). A Framework for CRM: Understanding CRM Concepts and Ecosystem. In Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (pp. 361-412). IGI Global.
6. <https://www.svijetosiguranja.eu/digitalna-transformacija-mijenja-ponasanje-i-ocekivanja-korisnika/> Očitano 06.10.2021.
7. Statistika tržišta osiguranja u BiH (<http://azobih.gov.ba/dokumenti/publikacija-hr-20.pdf>). Očitano: 15.10.2021.
8. Spremić, M. (2017). Digitalna transformacija poslovanja, Ekonomski fakultet Zagreb
9. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.

### ***Customer experience management in the insurance business***

***Abstract:*** Insurance companies, as well as companies in general, are facing important changes needed for the digital transformation of business. New business concepts such as digital business models, agile business, personalization, innovation, etc. are introduced. Customer experience management is becoming one of the key business challenges, but also the strongest force for achieving a competitive advantage. There are different models for improved user experience management. For this reason, in this paper we present the key characteristics of the digital environment, but also the tools, based on which managers can make decisions about the improvements needed to manage the user experience for better business results and greater competitiveness.

***Keywords:*** digital business transformation, user experience, user experience management, artificial intelligence