



چالش‌های مستقیم بازاریابی بیمه در سال ۲۰۰۶ و راه حل مدیریت آن

مترجمان: دکتر سعید خواجه‌ای^۱

حمیدرضا حسن پور^۲

خلاصه اجرایی

با سؤال از مجریان بازاریابی آنها تصدیق خواهند کرد که بازاریابی - و به خصوص بازاریابی مستقیم - سخت‌تر شده است. کار تولید و بازده سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی^۳ قابل قبول به طور تصاعدی دشوارتر شده است. در بازاریابی مستقیم بیمه، نرخ کل هزینه‌های بازاریابی به سطح‌های غیر قابل قبولی در حال نزول است. به‌طور معمول، نرخ کل حق بیمه سالانه بر کل هزینه‌های بازاریابی^۴ نزولی اغلب ریشه در «خستگی بازاریابی»^۵ دارد. این بخش از

بازاریابی مستقیم ترکیبی^۶ در گستره کنترل و دامنه بازاریاب مستقیم است و اصولاً بر قسمت درآمد معادله بالا اثر می‌گذارد. همچنین چندین شاخص غیر قابل اجتناب، مانند ازدیاد شبکه‌های بازاریابی متناوب (به‌خصوص به صورت برخط)، افزایش فاحش صندوق پستی الکترونیکی شلوغ (تعدد مصرف‌کننده در حالی که میزان پاسخ‌گویی کم است) و افزایش هزینه‌های کارکرد بازاریابی عمومی (هزینه‌های کارکنان، سود و ...، کاغذ، پست و انرژی)^۷ نیازمند پاسخ‌گویی مناسب از طرف بازاریاب‌های حرفه‌ای است. مانند منحنی چرخه زندگی تولید معمولی (که از ابتدا به صورت صعودی و پس از بلوغ به صورت نزولی است)، هدف بازاریاب در تبلیغ محصول خاص، امتداد داشتن «منحنی بازده سرمایه‌گذاری‌ها»^۸ از طریق درک موارد بیشتری از فعالیت تبلیغاتی در یک دوره زمانی

۶. اجزای بازاریابی مختلط در این مقاله شامل ۴ پی (P) بازاریابی و همچنین تولید، نوآوری، پیشنهاد، طرح، داده، مدل و یا لیست اسپانسر صادق، تبدیل/پرداخت نرخ تکنیکی، انجام و اجرای عملیات است.
۷. در سال ۲۰۰۵، هزینه‌های کاغذبازی، دو برابر شد. نرخ پستی در ۶ ژانویه ۲۰۰۶ افزایش یافت و در سال ۲۰۰۷، هزینه‌های انرژی بالا مورد بررسی قرار گرفت (USPS) ۲۱۲۰۰۰ کامیون داشت) و خسارت زیربنایی که توسط طوفان ساحلی خلیج ایجاد شد (یعنی کاترینا).

8. Return on Investments (ROI)

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی و کارشناس بیمه باربری شرکت بیمه پارسیان

3. Return on Marketing Investment

۴. نرخ $(Total Annual Premium / Total Marketing Cost) T/MC$ یک مقیاس مشترک برای جذب فعالیت بازاریابی در صنعت بیمه است و به‌عنوان حق بیمه سالانه کل یا تولید TAP بخش بر هزینه بازاریابی کل تعریف شده است. نرخ هدف معمولی ۲ به ۱ است، یا برای هر ۱ دلار هزینه بازاریابی، هدف، تولید ۲ دلار حق بیمه در قبال آن است.

5. Marketing Fatigue



طولانی است. به طور تصاعدی وظیفه تولید ROI قابل قبول مشکل تر شده است. حالتی که این نویسنده به عنوان «وضعیت دشوار بازاریاب مستقیم» اشاره دارد، عبارت است از: کاهش نرخ پاسخ گویی - و درآمدهای مربوط به آن - در مقابل افزایش هزینه بازاریابی پایه اندازه گیری می شود.

فیلیپ کاتلر می گوید: «درحالی که نوآوری با خطر همراه است، عدم نوآوری می تواند کشنده باشد.» با توجه به شاخص های قابل کنترل، به طور اساسی خستگی بازاریابی از فقدان نوآوری، اختلاف و کندی بین آزمایش و استقرار قابل قبول و کاملاً معتبر «رقبای خسته» ناشی می شود.

سرعت توانایی شما در ایجاد نوآوری، برابر با اهمیت تعداد نوآوری تولید شده توسط شما خواهد بود.

- چالش شماره ۱: شرکت به «رشد از طریق جذب مشتری» وابستگی زیادی دارد

به عبارتی، تمرکز به طور اساسی بر روی ظواهر تولید و هزینه بازاریابی جهت جذب مشتری وابستگی زیادی دارد نه بازاریابی بعد از آن، حفظ، ایجاد وفاداری و مجذوب کردن مشتریان گذشته.

• **توصیه:** با کسب نرخ T/MC معمولاً کاهش می دهد، این موضوع که اداره بازاریابی شما همیشه از طریق افراد و سیستم های ثابت برای فروش مستمر و ارتباط با بیمه گذارانی که در تلاش برای ساختن ارتباطات بلندمدت و قوی هستند، تأمین مالی و متمرکز شود بحرانی به نظر می رسد. از جنبه فروش، در مقابل عرضه و پیشنهاد برای افزایش تولیدات اساسی، شما نیاز به افزایش پوشش موجود و میزان سود دارید. از جنبه ارتباطات، شما باید در موقعیتی باشید که ارتباط گفتاری صادقانه و ارزشمند از طریق نفوذ بر مشتریانی که در موردشان اطلاعات دارید، ایجاد کنید. حفظ و نگهداری باید از چند زمینه پرداخته شود؛ هم از جنبه پیشگیرانه و هم از جنبه اصلاحی. اگر شما از طریق استراتژی ارتباطات مؤثر، وفاداری کافی ایجاد کنید، کمترین فرار مشتری جهت ترغیب مجدد، پرداخت یا به کارگیری مجدد خواهید داشت. این تلاش های جمعی هیچ بازدهی را اثبات

نمی کند؛ پس باید برنامه «جذب مجدد»^۱ بیمه گذار جهت پیگیری مشتریان سود ده که قطع همکاری کرده اند، اجرا شود.

- چالش شماره ۲: توسعه دارایی ذهنی

متناسب با توسعه خدمات و محصولات اکثر شرکت ها، نمایندگی ها و دلالات بیمه، شیوه «من هم»^۲ به کار می برند و در نتیجه، فاقد ابتکار در توسعه دارایی ذهنی، تولیدات و خدمات تجاری و ساختار واحدند.

• **توصیه:** تخصیص و الزام به تحقیق و توسعه^۳ برای سازمان شما جهت «فرار» از محدودیت و تفکیک شرکت، کاملاً ضروری است. پیشنهادهای شما، بازگشت سرمایه بازاریابی را بهبود می بخشد.

شش سطح جهت نوآوری بازاریابی وجود دارد: طرح ارزش، زنجیره عرضه، مشتریان هدف، خدمات و محصول، تکنولوژی فرآیند و تکنولوژی قدرت. مانند هر سازمانی که در آن R&D ارزش بسیاری دارد، این ساختار نیاز به تأمین مالی مناسب دارد. از نظر عملی، ایجاد آن، حداقل، جهت دسترسی به اهداف سالانه

1. Winback
2. Me Too
3. Research & Development (R&D)

هر محیطی به منظور نوآوری برای کارکنان بازاریابی شما ضروری است. بنابراین، با توسعه طرح شغلی سالانه، پیشرفت لازم در هر یک از این شش زمینه اتفاق می‌افتد و مستلزم این است که چندین فکر جدید کشف شود (یعنی برای محصول X، بیمه‌گذارانی با بالاترین تمایل به قطع همکاری را مشخص و ثبت کنید).

- چالش شماره ۳:

منابع توسعه خلاق در مقابل شرایط کنترل به منظور آزمایش شیوه‌های جدید ابتکاری، محدود و تحت فشارند.

• **توصیه:** همه مجموعه‌های خلاق را در مقابل نتایج فعالیت قدیمی بازنگری کنید و مجموعه‌هایی را که با توجه به آزمایش فعال، نیاز به طراحی مجدد جهت آزمایش دارند- و اگر در تست مجدد تأیید شوند- از طریق کنترل مشخص کنید. سپس، از منابع خلاق خارجی که سابقه اطلاعاتی خلاق و نسخه‌هایی مشابه با محصول دارند، با شرایط کنترل قبلی استفاده کنید.

- چالش شماره ۴: کشف اطلاعات

شامل این موارد می‌شود: تجزیه و تحلیل و بینش ناقص ناشی از تعدیل اطلاعات کشف‌شده و ابزارهای هوشمند و امکانات بالقوه ارتباط با مشتری، قوانین تجاری جهت اطلاع‌رسانی و هدف‌گذاری دقیق، نسبت بدهی‌های معوقه اموال به ارزش بازاری آنها، کسب سود، تجزیه و تحلیل ابقا، مدل‌سازی پیش‌گویانه و تجزیه و تحلیل برگشت سرمایه بازاریابی.

• **توصیه:** از این چالش، برای بخش بازاریابی خودتان نقطه قوت بسازید. کشف دانش و هوش بازاریابی، مهم‌تر از آن است که از آن چشم پوشید و اگر ضروری باشد، این وظیفه را به شخص ثالثی در خارج از شرکت که دارای علم تجزیه و تحلیل اجرایی است، برون‌سپاری کنید. جهت پاسخ به اطلاعات پیشرفته خاص، منابعی به بررسی دقیق بازار تخصیص دهید که می‌تواند به بخش‌بندی بهتر کمک کند.^۱ اگر شما در این زمینه هیچ تجربه‌ای ندارید، یک نفر متخصص آمار استخدام کنید (با مدرک کارشناسی در رشته

۱. به‌عنوان مثال، ترانس یونین راه حل کاملاً مناسبی که باعث افزایش جذب بیمه‌گذار از طریق کمک به چشم‌انداز صحیح هدف شرکت شما برای ثبات و سوددهی بلندمدت شود، پیشنهاد کرده است.

آمار ریاضی) که نماینده با تجربه گروهتان در استفاده از اطلاعات مشترک مدیریتی در زمینه: Unica, Group One, SQL, SAS, SPSS, Alteriansolution و ... باشد.

- چالش شماره ۵: طراحی رفتار مشتری: فقدان مدل پاسخ‌گویی آینده‌نگر مؤثر

به کمک مدل‌های پاسخ‌گویی آینده‌نگر که جهت طبقه‌بندی فایل پستی شما بسط داده شده، رفتار خریداران (و خیلی مهم‌تر از آن، آنهایی که اولین حق‌بیمه‌شان را پرداخت می‌کنند) و غیر خریداران را شناسایی کرده، آنها را در داخل بخش‌های بهتر امتیاز داده و نهایتاً، احتمال پاسخ‌گویی از طرف مخاطبان هدف را افزایش دهید.

• **توصیه:** مدل‌های پذیرفته‌شده و علوم تجزیه و تحلیل مطمئن که دارای تجربه ظاهری در مدل‌های پیشرفته برای محصولاتان (بیمه اتومبیل، حوادث درمان و نقص عضو) یا طبقه‌بندی محصول (بیمه عمر زمانی با چندین نوع با مشخصه‌های داده‌ای شبیه به هم) هستند را به شرکت‌های خارجی برون‌سپاری کنید.

- چالش شماره ۶: تحقیق و توسعه

تحقیق صنعتی، مطالعات کیفی و کنترل هوشمند رقابتی انفعالی و فاقد عمومیت است.

• **توصیه:** در ارتباط با چالش شماره ۵، تولید دوره‌ای و مطالعه مشتری به همراه وقایع بازاریابی بزرگ را بررسی کنید. برای هر معامله بزرگ (خرید، خرید مجدد یا فسخ قرارداد) که در اداره خدمات مشتری شما اتفاق می‌افتد، مطمئن شوید که این در بازاریابی و فروش شما ثبت و گزارش می‌شود. همچنین، جهت کنترل هوشمند رقابت، به هر عضو از اعضای تیم بازاریابی، امر خاصی محول کنید: نشریات (مجله وال‌استریت، مجلات تجاری)؛ حق اشتراک وب‌سایت‌ها (هوورز، ردبوک، کامپرمیdia)؛ کنترل مؤثر ۵ وب‌سایت خیلی خوب یا رقبای بیشتر؛ خبرنامه‌ها و خبرنامه‌های الکترونیکی ذی‌نفع و فعال در ارتباط با سازمان‌های تجاری (مانند PIMA). برای اعضای گروه‌تان الزامی کنید تا به‌صورت فعال در نفع اطلاعات الکترونیکی



قانونی و نظارت خیره باشند. به‌علاوه، در واحد بازاریابی باید یک نفر هماهنگ کننده با تجربه در پروژه بازاریابی، مشخص شود تا به‌عنوان متخصص متابعت قانونی به کار گمارده شود.

- چالش شماره ۹: مدیریت تولید

انتقال خطوط تولید از روش «تولید انبوه» سنتی به روش منفرد، یک به چند، جهت دستیابی به کارایی، مقیاس‌بندی و اطلاعات بازاریابی.

• **توصیه:** در جایی که گروه‌های چندگانه در برنامه مشابه‌ای مشارکت می‌کنند، هنگامی که به‌طور میانگین تعداد بسته‌های پستی کمتر از ۲۰۰ هزار است، از شیوه «یک به چند» استفاده می‌کنند. چون اکثر ما در دادوستد فامیلی شرکت می‌کنیم، بعضی اوقات کنترل حساب‌های کوچک به منابع بیشتری نسبت به حساب‌های بزرگ نیاز دارد. از نظر اهمیت، اقتصادهایی مهم‌اند که از طریق گردآوری یا «جمع‌آوری انبوه»، چند تیم در داخل یک گروه منفرد و روش تولید شناخته می‌شوند. مثلاً، تعداد کمی از دلان و شرکت‌های بیمه برنامه‌های «آماده بهره‌برداری» پیشنهاد کردند (مشابه آنچه که در برنامه تجاری پی‌اندسی^۱ معمول است). جایی که خلاقیت، اطلاعات، علم تجزیه و تحلیل، وظایف بازاریابی و اجرای فعالیت‌ها توسط مدیر برنامه یا گروه‌های مجاز شغلی به‌منظور «مشارکت»، جمع‌آوری و رهبری می‌شوند. اغلب، این روش یا شیوه آماده بهره‌برداری جهت کنترل و مدیریت، مدلی بسیار کاراست.

- چالش شماره ۱۰: تمرکز اطلاعات، مدیریت فهرست و بهداشت اطلاعات

امکانات بالقوه، اغلب ناکافی و ناکارآمد است. برطبق آنچه که می‌دانیم، پست مستقیم، بازاریابی اطلاعاتی است جهت ساختن شاخص انتقادی موفق از اطلاعات اصلی و زیربنایی برای هر بسته پستی که می‌تواند یک چالش باشد.

• **توصیه:** تلفیق اطلاعات، بهداشت، کشف، طراحی و تجزیه و تحلیل «برای افراد ترسو» نیست.

تمام فرآیند بهداشت اطلاعات، فرمت‌بندی، پیوست،

یکدیگر را تسهیم کنند. این اطلاعات را جهت توسعه دادوستد و طرح‌های بازاریابی و افزایش داشته‌هایتان جمع‌آوری کنید (از طریق مطالعات قابل انتشار جدید و شاخص‌های آماری که نیازهای محصول شما را پشتیبانی می‌کند).

- چالش شماره ۷: بازاریابی تک‌به‌تک

به‌عبارت‌دیگر، «بازاریابی بر مبنای تقاضا»؛ بازاریابی چند وجهی و به‌هنگام، که هزینه‌زا بوده و از لحاظ اجرایی، اندازه‌گیری و مدیریت، مشکل است.

• **توصیه:** مانند هر پروژه تولیدی پیچیده و خلاق، با یک فروشنده قابل قبول که دارای سابقه خوب در زمینه تکنولوژی، پرسنل و برخورد با این فعالیت‌های پیچیده است، کار کنید.

- چالش شماره ۸: پیروی از مقررات

قانون، آمرانه است و فرآیند پیروی از آن مانع نوآوری می‌شود. این موضوع «واحد ممانعت از کسب و کار» نیز نامیده می‌شود؛ قانون شرکت بیمه و گروه‌های متنوع، نقض قوانین پنهان و آشکار (یا از بین رفتن مدرک در حوزه قضایی خاص)، زمانی که جهت انتشار، پیشنهاد و طرح‌ریزی و اعمال خلاقانه به کار می‌رود، از محدوده امن عملی کوچکی برخوردار است.

• **توصیه:** برای اینکه کارکنان شما تابع قانون باشند، یک لیست راهنما تهیه کنید و آنها را هرچه زودتر در چرخه فرآیند خلاق قرار دهید. در هر سطح مدیریتی، کارکنان بازاریابی باید در زمینه متابعت

تجزیه و تحلیل، پردازش و انتخاب به مجموعه‌ای از ابزار، تکنیک و کارکنان با تجربه جهت کنترل و مدیریت نیاز دارد. این امکانات بالقوه جهت افزایش شخصی سازی و تنوع اجزای خلاق (تصاویر، محتوا، پیشنهادها و پیام) است. تکنیک‌هایی که جهت تقویت عکس‌العمل اثبات شده است.

- چالش شماره ۱۱: بازاریابی چندفرهنگی

تعیین استراتژی و طرح‌های تاکتیکی صحیح جهت پرداختن به فرصت بازاریابی مهم و آشکار برای توسعه بازار نسبتاً بکر و جذاب، امری اساسی است.

• **توصیه:** امروزه، ۲۵٪ جمعیت آمریکا از نژاد آفریقایی، آسیایی یا اسپانیایی هستند. تغییر علم جمعیت‌شناختی مصرف‌کننده، نفوذ تکنیک‌های بازاریابی مستقیم سنتی و اثربخشی پیام‌ها و موقعیت پیشنهاد را کاهش می‌دهد. اینجا نکته مهم، یافتن شرکت با تجربه است جهت اطمینان از اینکه موضوع، گویش صحیح مخاطبان هدف را منعکس می‌کند. به علاوه، شما به اطلاعاتی احتیاج خواهید داشت تا در عمل با مخاطبان هدف، خلاق، آشنا به زبان تصویری و پیامی و با مخاطبان منحصربه‌فرد به طور مؤثر ارتباط برقرار کنید (اطمینان از اینکه از شکل کلیشه‌ای و ممنوع خودداری شده است).

- چالش شماره ۱۲: وابستگی کانال بازاریابی منفرد

تمرکز و اعتماد زیاد بر روی کانال‌های پاسخ‌گویی مستقیم برخلاف روش‌های چندرسانه‌ای و چندکانالی وجود دارد. برای درک اثر کامل اقدامات چندکانالی معین، به ندرت ارزیابی از این فعالیت‌ها از طریق تلفیق و اندازه‌گیری با دیگر کانال‌ها صورت می‌گیرد.

• **توصیه:** به عقیده اداره تبلیغات اینترنتی، اقدامات بازاریابی چندکانالی خوب، فروش را از ۷٪ به ۳۴٪ افزایش می‌دهد. بازاریابی باید از طریق پیام‌هایی که باعث رضایت مشتری و افزایش مدت این خط‌مشی می‌شود یک‌سری استراتژی‌های ارتباطی چندگانه را طراحی، هدایت، توسعه و به کار گیرد؛ برای مثال، تعداد کمی از شرکت‌های هوشمند، برنامه‌های «مسئولیت‌پذیری

کارکنانشان» را توسعه داده‌اند که شامل یک‌سری جدول ارتباطات مناسب و مختصر و مفید (منتج شده از قوانین تجاری) در طول اولین سال ارتباط بیمه‌گذار با شرکت است. این فعالیت‌های چندرسانه‌ای، شامل پیغام خوش‌آمدگویی، یادداشت ارسال نامه الکترونیکی، پیشنهاد فروش، هدیه، پیام صوتی، یادآوری حوادث (کارت تولد، تبریک تعطیلات)، پیشنهاد کارشناسی و ... است.

- چالش شماره ۱۳: ارتباطات و بازاریابی الکترونیکی

اهرم پست الکترونیکی، تبلیغات، بهینه‌سازی وب‌سایت، بازاریابی ابزار جستجو^۱ و بهینه‌سازی ابزار جستجو^۲: تعیین اینکه یک تجارت مختلط به چه استراتژی مناسب و تجربه فنی نیازمند است که شرکت‌های کمی در داخل آن را دارند.

• **توصیه:** در سال ۲۰۱۰، ۸۰٪ خانواده‌های آمریکایی دسترسی به اینترنت با پهنای باند بالا خواهند داشت (بالا تر از ۴۳٪ در سال ۲۰۰۵) و بازاریاب‌ها به بازاریابی کامل و کانال توزیع جهت ارائه به رسانه‌های قوی دسترسی خواهند داشت. از این رو پیشنهاد می‌شود جهت مدیریت تجارت الکترونیک و پروژه‌های تعاملی، فردی بسیار حرفه‌ای در زمینه ارتباطات رسانه‌ای - که بتواند در هنگام لزوم با بهره‌گیری از منافع بیرونی، بهترین عملکرد بازاریابی را ارائه دهد - استخدام شود.

- چالش شماره ۱۴: ROI بر مدیریت ارتباط مشتری^۳

معمولاً به دست آوردن CRM غلط، بیشتر از صحیح رواج دارد، مطابق مقاله‌ای با عنوان «انجام صحیح CRM: آنچه که لازم است تا با CRM موفق شوید». در حقیقت، به نظر تنها ۱۵٪ شرکت‌ها به آن دست یافتند.

• **توصیه:** به «بخش ملایم‌تر» CRM توجه کنید. نگرش و آموزش کارکنان بسیار مهم است. پژوهشی - بعد از سال ۲۰۰۳ و قبل از ۲۰۰۴ - توسط، بخشی از خدمات مشاوره شرکت آی‌بی‌ام^۴ انجام شد؛ کسب موفقیت در CRM باید به اندازه ۸۰٪، نه تنها از

1. Search Engine Marketing (SEM)
2. Search Engine Optimigation (SEO)
3. Custome Relationship Managements (CRM)
4. International Business Machines (IBM)

طریق مدیریت خوب، بلکه توسط راهکارهای کلیدی CRM و فرآیندهای تجاری بهبود می‌یافت. به‌خصوص، در کارشناسی توجه شود که این موضوع- فناوری CRM، استقرار یا ادغام- یک مسئله است، که به بیان دیگر از نظر انسانی و فرهنگی کارکنان، فرآیند تجاری، فعالیت‌ها و مدیریت را شامل می‌شود. اخیراً، در یک نتیجه کارشناسی، تنها ۱۴٪ کارکنان از راه حل CRM به‌طور کامل استفاده می‌کنند. بیش از ۷۵٪ شرکت‌ها در استفاده کامل از راه حل CRM، حداقل در بخشی به خاطر کوچک‌شماری اهمیت موضوع شکست خورده‌اند.

- چالش شماره ۱۵: مدیریت منابع انسانی و اتوماسیون

ساختار بازاریابی به دلیل سیستم‌های پراکنده، عدم توانایی ارتباط با طرف‌های خارجی، عدم کارایی ایجادشده از طریق بررسی کامل اسناد، رویه‌ها و فرآیندهای دستی داخلی، گردش کار دستی، کنترل کیفیت، مدیریت انبار و بازیافت دارایی کامپیوتری، روش‌های نسخه‌برداری، تغییر کنترل و طراحی خدمات بازاریابی، کانال‌ها و سیستم‌های اجرایی گسسته می‌شود.

• توصیه: کار با فروشندگانی قابل قبول با سیستم گردش کار و بازاریابی کاملاً اتوماتیک و برخط می‌تواند به‌طور مؤثر برای کنترل برنامه‌های بازاریابی شما مفید باشد؛ برای مثال مدیریت بازاریابی منابع انسانی قادر به اجرای بهتر برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی فعالیت‌های بازاریابی شما در تمام مراحل تولید است. با ایجاد فرآیندهای استانداردسازی و مخزن مرکزی اطلاعات مرتبط، گروه‌های بازاریابی می‌توانند به‌طور مؤثر برنامه‌ریزی، تأمین منابع مالی، همکاری و اجرای فعالیت‌های بازاریابی داشته باشند؛ چیزی که قبلاً وجود نداشته است.

منبع:

1. Tyson, B 2006, *Insurance direct marketing challenges and how to manage them*, viewed 3 April 2009 <<http://www.vertising.com>>.