

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

IZBIRANJE PRODAJNIH POTI ZA TRŽENJE
ZAVAROVALNIH STORITEV

ALENKA KREVS

KOPER, 2008



UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

IZBIRANJE PRODAJNIH POTI ZA TRŽENJE
ZAVAROVALNIH STORITEV

Alenka Krevs

Koper, 2008

Mentor: dr. I. Mitja Tavčar

POVZETEK

Prodajna pot je najpomembnejša sestavina trženjskega spleta za zavarovalne storitve, ki v zadnjem desetletju doživlja korenite spremembe. Zaradi stroškovne intenzivnosti tradicionalnih prodajnih poti se vse bolj uveljavljajo novejši načini distribucije, kot so bančno zavarovalništvo, trženje preko interneta in direktni marketing. Vsaka prodajna pot ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Pri izbiri in vodenju prodajnih poti mora zavarovalnica sprejemati odločitve za kar najbolj učinkovite prodajne poti, kar se izraža z minimiziranjem celotnih stroškov prodajne poti, doseganje zaželenih ravni prodaje in seveda, kar je tudi zelo pomembno, obdržati oziroma povečevati raven kakovosti storitve. Pri izbiri prodajne poti je potrebno upoštevati tudi želje, pričakovanja in odločitve zavarovancev.

Ključne besede: zavarovalne storitve, prodajne poti, osebna prodaja, zavarovalni zastopniki, zavarovalni posredniki, bančno zavarovalništvo, trženjsko načrtovanje

ABSTRACT

Distribution channel is the most important component part of marketing network for insurance products which have undergone radical changes for the last decade. Due to the increasing costs of traditional distributional channels new methods of distribution like bank insurance, internet marketing and direct marketing are replacing the traditional ones. Every distributional channel has its advantages and disadvantages. For choosing and managing distributional channels the insurance company has to make most efficient decisions for distribution which result in minimizing of all costs, achieving planned selling and naturally keeping or even increasing the quality level of products. Wishes, expectations and decisions of the insured have to be considered when choosing a distributional channel.

Key words: insurance products, distributional channels, personal selling, insurance agents, insurance middlemen, bank insurance, marketing planning

UDK: 336.7:368:339.13(043.2)



VSEBINA

1 Uvod.....	1
1.1 Opredelitev področja in opis problema.....	1
1.2 Namen, cilji in predpostavke	2
2 Položaj zavarovalne dejavnosti v Sloveniji	5
2.1 Značilnost slovenskega zavarovalnega trga	5
2.2 Struktura zavarovalnega trga v Sloveniji glede na vrste zavarovanj	6
2.3 Struktura zavarovalnega trga v Sloveniji glede na deleže zavarovalnic	8
2.4 Prihodnost slovenskih zavarovalnic.....	9
3 Koncept storitev in zavarovalna storitev.....	11
3.1 Opredelitev storitev in njihove značilnosti	11
3.2 Zavarovalna storitev.....	12
3.3 Trženjski splet za zavarovalne storitve	13
3.3.1 Izdelek.....	14
3.3.2 Cena.....	14
3.3.3 Prodajne poti.....	15
3.3.4 Tržno komuniciranje.....	15
3.3.5 Ljudje.....	16
3.3.6 Fizični dokazi	16
3.3.7 Procesiranje	16
3.4 Sklepanje zavarovanj	17
3.5 Splošno o osebni prodaji.....	17
3.5.1 Osebna prodaja zavarovalnih storitev.....	19
3.5.2 Neosebna prodaja zavarovalnih storitev – direktni marketing	19
4 Prodajne poti za trženje zavarovalnih storitev	21
4.1 Opredelitev prodajnih poti	21
4.2 Tradicionalne prodajne poti	22
4.2.1 Zavarovalni zastopniki	22
4.2.2 Zavarovalni posredniki	24
4.3 Sodobne prodajne poti	26
4.3.1 Trženje zavarovalnih storitev preko bank.....	26
4.3.2 Elektronsko trženje zavarovalnih storitev	28
4.3.3 Telefonska prodaja zavarovalnih storitev in prodaja po pošti	31
5 Izbiranje prodajnih poti za trženje zavarovalnih storitev	33
5.1 Prednosti in slabosti posamezne prodajne poti.....	33
5.1.1 Prednosti in slabosti tradicionalnih prodajnih poti.....	33
5.1.2 Prednosti in slabosti bančnega zavarovalništva.....	34

5.1.3 Prednosti in slabosti neposrednega trženja – prodaje preko interneta, pošte in telefona.....	35
5.2 Potrebne aktivnosti zavarovalnice za sprejemanje odločitev o prodajnih poteh	36
5.2.1 Proces trženjskega načrtovanja.....	36
5.2.2 Taktično-operativno trženjsko načrtovanje.....	40
5.2.3 Določanje prodajnih poti	40
5.2.4 Analiza prodaje in merjenje učinkovitosti procesa prodaje.....	42
5.3 Primer določanja prodajnih poti za trženja novega naložbenega zavarovanja	43
5.4 Stanje prodajnih poti v Sloveniji in Evropi v letu 2005.....	45
5.4.1 Življenjska zavarovanja	46
5.4.2 Neživljenjska zavarovanja.....	47
5.5 Odločitve s strani strank.....	47
6 Sklep	49
Literatura	51
Viri	52

SLIKE

Slika 2.1	Letna rast življenjskih in neživljenjskih zavarovanj 1996 - 2005	7
Slika 3.1	Glavni koraki osebne prodaje	18
Slika 4.1	Povezanost obsega svetovanja s kompleksnostjo zavarovalnih storitev ...	30
Slika 5.1	Stroški administracije zavarovalnih polic	42

TABELE

Tabela 2.1	Bruto obračunana zavarovalna premija 1996 - 2005	7
Tabela 2.2	Tržni deleži zavarovalnic 2005*	8
Tabela 5.1	Deleži prodajnih poti v nekaterih evropskih državah v letu 2005	45
Tabela 5.2	Deleži prodajnih poti za življenjska zavarovanja v letu 2005	46
Tabela 5.3	Deleži prodajnih poti za neživljenjska zavarovanja v letu 2005	47

Opomba: Tržni deleži glede na skupni znesek bruto obračunanih premij 13 zavarovalnic, ki poslujejo po ZZavar.

KRAJŠAVE

BDP	Bruto domači proizvod
ZZavar	Zakon o zavarovalništvu
AZN	Agencija za zavarovalni nadzor
EU	Evropska unija
RS	Republika Slovenija
AO	Zavarovanje avtomobilske odgovornosti
SZZ	Slovensko zavarovalno združenje

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Življenja brez zavarovalniške dejavnosti si danes ne moremo predstavljati. Porast zavarovalne zavesti opazimo skoraj na vsakem koraku. Socialna varnost ljudi se postopno znižuje, zato morajo posamezniki in tudi podjetja sami poskrbeti za svojo varnost danes kot tudi za varnost v prihodnosti.

Najpomembnejše področje v zavarovalništvu je prodaja ali sklepanje zavarovanj, ki je odvisna od številnih odločitev, povezanih z izbiro trženjskih poti. Hiter tehnološki razvoj in novi načini razmišljanja imajo za posledico nove načine trženja. Razvijanje novih načinov trženja je nenazadnje tudi nujnost za pridobivanje konkurenčnih prednosti in povečevanja dobičkonosnosti. Tradicionalne oblike trženja postajajo cenovno vse manj ugodne, po drugi strani pa imajo še vedno nekatere prednosti pred novimi oblikami trženja, ki jih bom v diplomski nalogi podrobneje opisala. Zavarovalna storitev oziroma zavarovanje kot predmet prodaje ima v primerjavi z drugimi storitvami izjemno specifično obliko, saj gre pri prodaji zavarovanj za povsem abstraktno stvar: prodaja se varnost, obljuba, da bomo stranki ob morebitnem nastalem škodnem dogodku stali ob strani. Posebnost zavarovalništva kot delavnosti je, da prodaja nevidno blago v obliki storitev (Ivanjko 1999, 24). Realizacija storitve v obliki denarnega nadomestila škode je odmaknjena v prihodnost in zato v celoti negotova. Celotno zavarovalno razmerje zato temelji na zaupanju, prav ta dimenzija pa prodajo zavarovalnih storitev dodatno otežuje. Odnos med prodajalcem in kupcem se pri prodaji izdelkov v večini primerov z nakupom prekine, kar pri prodaji zavarovanj ne velja in tudi ne sme veljati. Vez med prodajalcem in kupcem zavarovalne storitve se z nakupom ohranja, celo krepi in dopolnjuje. Za ohranjanje osebnega stika z zavarovancem zelo uspešno poskrbijo zastopniki, saj so na terenu neprestano prisotni, zavarovancem nudijo pomoč in jim svetujejo. Prav to je pomemben razlog za ohranjanje tradicionalnega načina trženja zavarovalnih storitev.

Prodaja danes ni več tako enostavna, kot je bila. Konkurenca po vsem svetu se širi skupaj s številom prodajnih kanalov. Zaradi vse večje kompleksnosti je prodajo vse težje opravljati in upravljati. Drugo, kar je tudi zelo pomembno, pa je to, da nove tehnologije kupcem omogočajo dostop do več tržnih informacij kot kdajkoli prej. Prodajna organizacija, ki deluje na zelo konkurenčnih trgih, lahko izboljša svoje rezultate le tako, da poišče načine, kako ustvariti dolgoročno dodano vrednost za svoje odjemalce.

Slovenske zavarovalnice razvoju prodajnih poti posvečajo veliko pozornosti. Svojo lastno prodajno mrežo skrbno negujejo in izobražujejo na vseh področjih. To jim sicer zagotavlja določen obseg zanesljive prodaje, vendar pa je za razvoj poslovanja in

ohranjanja konkurenčnosti nujno potrebno, da se obstoječe prodajne poti prilagajajo novonastalim razmeram na tržišču in po možnosti dopolnjujejo z novimi prodajnimi potmi. Zato so zavarovalnice že pred časom začele uvajati sodobnejše načine distribucije zavarovalnih storitev, med katere spada bančno zavarovalništvo, trženje zavarovalnih storitev preko interneta in direktni marketing.

1.2 Namen, cilji in predpostavke

Namen diplomskega dela je proučiti in predstaviti vse prodajne poti, med katerimi izbirajo zavarovalnice pri trženju svojih storitev. Najprej bom predstavila najbolj zastopane tradicionalne prodajne poti, v nadaljevanju pa poiskala in predstavila sodobnejše načine trženja zavarovalnih storitev.

Glavni cilj diplomskega dela je podrobno opisati posamezno prodajno pot za trženje zavarovalnih storitev, jih med seboj primerjati, predvsem pa ugotoviti prednosti in pomanjkljivosti posamezne prodajne poti za njihovo lažje izbiranje. Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju je opisan splošni položaj zavarovalne dejavnosti v Sloveniji. Predstavljena je struktura zavarovalnega trga glede na deleže zavarovalnic in struktura trga glede na vrsto zavarovanj, ki je eden od ciljev diplomskega dela. V drugem poglavju želim doseči naslednji cilj, to je predstaviti zavarovalno dejavnost. V tem poglavju iščem odgovor na vprašanje, kakšna storitev je zavarovalna storitev in v čem se najbolj razlikuje od ostalih storitev. V nadaljevanju drugega poglavja sem predstavila trženjski splet za zavarovalne storitve in zaključila s pomenom osebne prodaje pri trženju zavarovalnih storitev. V tretjem poglavju so predstavljene vse prodajne poti, preko katerih zavarovalnice tržijo svoje produkte. Vsebina tega poglavja se nadaljuje skozi celotno peto poglavje, kjer za posamezno prodajno pot poiščem in predstavim vse prednosti in slabosti, ki jih prinaša vsaka izmed njih. Zavarovalnica jih mora dobro poznati, da lahko pametno izbira med njimi, kar je vsebina zadnjega, šestega poglavja. Navedla sem nekaj aktivnosti, ki so nujno potrebne za sprejemanje odločitev o prodajnih poteh oziroma vplivajo na njihovo izbiranje. Predstavila sem trenutno razmerje med prodajnimi potmi na zavarovalnem trgu v Sloveniji in nekaterih evropskih državah, poglavje pa zaključila s pogledom na prodajne poti s strani zavarovancev.

V skladu z mojim dosedanjim poznavanjem razmer na zavarovalniškem trgu sem oblikovala naslednje predpostavke:

- Struktura zavarovalnega trga se je glede na vrsto zavarovanj v zadnjih petih letih močno spremenila. Življenjska zavarovanja v strukturi zavarovalne premije dosegajo 35-odstotni delež.

- Prodaja zavarovanj po tradicionalnih prodajnih poteh je za zavarovanca, kljub naglemu razvoju sodobnih prodajnih poti, še vedno najugodnejša.
- Vseh zavarovalnih produktov ni mogoče tržiti po vseh prodajnih poteh.
- Med sodobnimi prodajnimi potmi se v zadnjih letih najbolj uveljavlja povezovanje zavarovalnic in bank, saj je dostop do strank izredno enostaven, prodaja pa cenovno najugodnejša.

V sklepnem poglavju diplomskega dela bom omenjene predpostavke potrdila ali jih zavrnila.



2 POLOŽAJ ZAVAROVALNE DEJAVNOSTI V SLOVENIJI

2.1 Značilnost slovenskega zavarovalnega trga

Finančno okolje in finančno strukturo vsake države ter s tem tudi globino in širino finančnega trga določa njena razvitost oziroma družbenoekonomska ureditev. Osnova vsakega finančnega sistema so banke in druge finančne ustanove, ki jih navadno imenujemo tudi nebančne finančne ustanove, kamor uvrščamo tudi zavarovalnice. Zgodovinski in ekonomski razvoj države, velikost domačega trga, tržna pravila, pravna tradicija idr. so dejavniki, ki imajo pomembno vlogo na področju ekonomskih sprememb v finančnem okolju, saj posegajo na pomembno področje tistega segmenta gospodarstva, to je na finančni trg, ki je v zadnjih letih doživel in še doživlja intenziven razvoj. Kar dve tretjini kapitalskih trgov se napaja iz zavarovalniških in pokojninskih sredstev oziroma skladov. Ta sredstva so hkrati najdaljšoročnejša v narodnem gospodarstvu, z običajno rastjo nad 10 let. Pomen teh sredstev tudi v Sloveniji hitro narašča, vendar pa še nismo dosegli evropske udeležbe v BDP (AZN 2006, 1).

Na uspešnost poslovanja zavarovalnic so v zadnjem letu vplivale vključitev Slovenije v Evropsko unijo in številne reforme, povezane s prilagajanjem enotnemu evropskemu trgu. Med njimi so:

- enostavnejši vstop konkurenčnih finančnih institucij iz tujine in možnost nastopa slovenskih zavarovalnic na tujih trgih,
- davčna, dohodninska, zdravstvena in druge reforme na ekonomskem in socialnem področju,
- liberalizacija finančnega trga,
- povezovanje tujih in domačih ponudnikov zavarovalniških in bančnih storitev med seboj.

Omenjene spremembe bodo tudi v bodoče bistveno vplivale na povečanje konkurenčnosti na slovenskem zavarovalniškem trgu. Vplivale bodo zlasti na strategijo trženja in prodajo zavarovanj z varčevalno komponento (kapitalska zavarovanja), med katere uvrščamo klasična življenjska zavarovanja, naložbena življenjska zavarovanja in prostovoljna dodatna pokojninska zavarovanja. Zmanjševanje socialne varnosti, ki jo posamezniku zagotavljajo država in delodajalci, povečuje potrebe po zavarovanjih, ki omogočajo socialno varnost posameznika in družine. To prispeva tudi k povečanemu povpraševanju po kakovostnih dodatnih prostovoljnih pokojninskih, nezgodnih in prostovoljnih zdravstvenih zavarovanjih. Relativno nizek delež premij osebnih zavarovanj v BDP Slovenije pa bo v prihodnje v skladu z zakonodajnimi spremembami narekoval relativno hitro rast prodaje takih zavarovanj.

Vključitev Slovenije v Evropsko unijo je tudi na zavarovalnem področju povzročilo nekatere spremembe. Na slovenski zavarovalni trg vsak dan vstopajo nove tuje zavarovalne družbe. Skladno z evropsko zakonodajo lahko zavarovalnice, ki imajo sedež v državah Evropske unije, brez formalnih zadržkov ustanavljajo svoje podružnice oziroma ponujajo svoja zavarovanja neposredno v članicah Evropske unije. Na Agenciji za zavarovalni nadzor se je za opravljanje zavarovalnih poslov na področju Republike Slovenije pojavila 301 zavarovalnica s sedežem v Evropski uniji. Vse navajajo, da bodo posle opravljale neposredno, izjemi sta le dve avstrijski zavarovalnici, ki sta v Sloveniji ustanovili svoji podružnici (Letno poročilo o poslovanju Zavarovalnice Triglav, d.d. v letu 2005, 25). Prav tako pa tudi slovenske zavarovalnice evropsko zakonodajo s pridom izkoriščajo. Svojo dejavnost so okrepile ne le v Sloveniji, pač pa tudi v tujini. Sicer pa se zavarovalništvo Slovenije od finančnih sektorjev ostalih držav pristopnic EU loči predvsem po dveh značilnostih: polovica zavarovalnic v Sloveniji je kompozitnih¹ in več kot polovica jih je v večinski domači lasti.

2.2 Struktura zavarovalnega trga v Sloveniji glede na vrste zavarovanj

Po podatkih Slovenskega zavarovanega združenja so njegove članice v letu 2005 zbrale 1,55 milijarde EUR bruto obračunane premije. V strukturi zavarovalne premije premoženjska zavarovanja predstavljajo 70-odstotni delež celotne premije, ostala premija pa je bila zbrana z življenjskimi zavarovanji (30 %).

Pomembna značilnost slovenskega zavarovalnega trga je vztrajno zmanjševanje deleža premoženjskih zavarovanj na račun večanja deleža življenjskih zavarovanj. Prva skupina zavarovanj predstavlja 69,9-odstotni delež v skupni premiji. Pred desetimi leti je bil ta delež višji kar za 13 odstotnih točk, nato pa se je vsako leto nekoliko znižal. Izjema je le leto 1997, ko se je povečal za malenkost manj kot 2 odstotni točki. Ostalih 30,1-odstotni delež skupne premije je bilo v letu 2005 zbrane pri življenjskih zavarovanjih. Proces spreminjanja deleža življenjskih zavarovanj je bil skozi prikazano desetletje ravno nasproten kot pri premoženjskih zavarovanjih, to pomeni, da se je iz leta v leto povečeval. V desetih letih se je iz 16,5 % povečal kar na 30 %. Znotraj teh dveh velikih zavarovalnih skupin je v letu 2005 prišlo tudi do prerazporeditve deležev posameznih zavarovalnih podvrst. Življenjska zavarovanja so po velikosti premije med vsemi zavarovanji na prvem mestu, na drugo mesto se uvršča zavarovanje odgovornosti pri uporabi motornih vozil. Tem zavarovanjem pa sledijo zdravstvena, zavarovanje kopenskih motornih vozil, nezgodna zavarovanja ter druga premoženjska zavarovanja. Večje zavarovalne skupine po zbrani obračunani premiji so še požarna, kreditna

¹ Kompozitne zavarovalnice imajo dovoljenje za opravljanje poslov premoženjskih in tudi življenjskih zavarovanj.

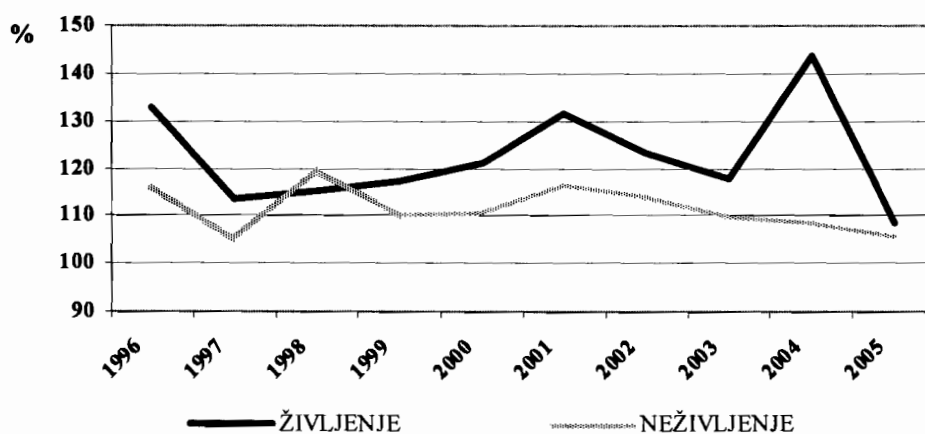
zavarovanja in zavarovanja odgovornosti. Ostalih deset zavarovalnih vrst predstavlja v skupni premiji manj kot en odstotni delež (Statistični Zavarovalniški bilten, 2006).

Tabela 2.1 Bruto obračunana zavarovalna premija 1996 - 2005

LETO	ŽIVLJENJE			NEŽIVLJENJE			SKUPAJ	
	PREMIJA V 000 EUR	LETNA RAST	% SKUPNE PREMIJE	PREMIJA V 000 EUR	LETNA RAST	% SKUPNE PREMIJE	PREMIJA V 000 EUR	LETNA RAST
1996	83.989	132,8	16,52	424.338	116,6	83,48	508.327	119,0
1997	95.469	113,7	17,65	445.298	104,9	85,35	540.768	106,4
1998	109.873	115,1	17,09	532.945	119,7	82,91	642.818	118,9
1999	128.970	117,4	18,03	586.191	110,0	81,97	715.162	111,3
2000	155.903	120,9	19,37	648.910	110,7	80,63	804.813	112,5
2001	205.157	131,5	21,37	754.807	116,3	78,63	959.964	119,3
2002	252.722	123,2	22,69	861.264	114,1	77,31	1.113.986	116,1
2003	297.654	117,8	23,92	946.723	109,9	76,08	1.244.377	111,7
2004	428.094	143,8	29,45	1.025.672	108,3	70,55	1.453.766	116,8
2005	464.834	108,6	30,01	1.084.334	105,7	69,99	1.549.167	106,6

Vir: Statistični Zavarovalniški bilten, 2006

Slika 2.1 Letna rast življenjskih in neživljenjskih zavarovanj 1996 - 2005



Vir: Statistični Zavarovalniški bilten, 2006

Določene zavarovalne vrste so že več let na robu zanimanja, zato se razvijajo počasi, prinašajo skromne premijske prihodke ter imajo neugoden škodni rezultat. Slovenske zavarovalnice preko Slovenskega zavarovalnega združenja skušajo ustvariti boljše pogoje za razvoj zavarovalništva s širjenjem in nadgrajevanjem obstoječih zavarovalnih vrst. S tem se skušajo približati visoki ravni zavarovanja v razvitih evropskih državah.

2.3 Struktura zavarovalnega trga v Sloveniji glede na deleže zavarovalnic

V Sloveniji je v letu 2005 delovalo skupaj 20 zavarovalnic in pozavarovalnic, od tega tri niso bile včlanjene v Slovensko zavarovalno združenje. Združenje je torej štelo 17 družb, to je 15 zavarovalnic in dve pozavarovalnici. Skupaj so obdelale 7,96 % vsega slovenskega zavarovalnega trga in njihov delež počasi narašča. Večina lastniškega kapitala zavarovalnic je domačega oziroma je bilo pet zavarovalnic z večinskim ali pretežnim deležem tujega kapitala (Statistični zavarovalniški bilten, 2006).

Tabela 2.2 Tržni deleži zavarovalnic 2005*

ZAVAROVALNICE IN DRUGE ČLANICE SZZ	VRSTA ZAVAROVANJA		
	SKUPAJ	ŽIVLJENJSKA	NEŽIVLJENJSKA
SKUPAJ	100,00	100,00	100,00
Triglav	39,75	38,16	40,43
Vzajemna	14,85	-	21,22
Adriatic Slovenica	12,91	2,40	17,42
Maribor	12,15	10,01	13,07
Kapitalska družba (KAD)	6,76	22,55	-
Tilia	3,15	1,39	3,91
Merkur	2,34	6,51	0,55
Generali	2,16	3,39	1,63
GRAWE	1,85	4,65	0,65
NLB Vita	1,71	5,42	0,12
Slovenica Življenje	1,35	4,51	-
SID - PKZ	0,60	-	0,86
Sklad obrtnikov in podjetnikov (SOP)	0,30	1,01	-
TRIGLAV, Zdravstvena	0,07	-	0,09
ARAG	0,03	-	0,05

* Tržni deleži glede na skupno bruto obračunano premijo 13 zavarovalnic, ki poslujejo po ZZavar.

Vir: Statistični Zavarovalniški bilten, 2006

V tabeli 2.2 so prikazani deleži, ki jih na slovenskem trgu dosegajo delujoče zavarovalnice. Zavarovalnica Triglav kot največja slovenska zavarovalnica in ena od vodilnih finančnih institucij v Sloveniji, dosega daleč najvišji tržni delež, saj obvladuje kar 40 % celotnega zavarovalnega trga. Vodilna je tako na področju življenjskih kot tudi na področju neživljenjskih zavarovanj. Njen delež v obeh omenjenih skupinah zavarovanj je približno enak, kar pa ne velja za drugo uvrščeno kompozitno zavarovalnico, to je Zavarovalnica Adriatic Slovenica. V skupni obračunani premiji dosega 13-odstotni delež, pri neživljenjskih zavarovanjih pa je ta delež kar 17 odstoten. Zavarovalnice, ki so bolj usmerjene k prodaji življenjskih zavarovanj so: Zavarovalnica Merkur, Zavarovalnica Grawe in NLB Vita. Na drugi strani pa imamo tudi zavarovalnice, ki ponujajo le eno vrsto zavarovanj. Take zavarovalnice so: Vzajemna,

Kapitalska družba, Slovenica Življenje, SID-PKZ, SOP, Triglav Zdravstvena in Zavarovalnica ARAG.

2.4 Prihodnost slovenskih zavarovalnic

Zavarovalnice bodo pri razvijanju novih zavarovalni produktov ter izboljševanju kakovosti obstoječih uspešne, če bodo dosegale dolgoročno zvestobo in zadovoljstvo strank, tako na področju reševanja škod, kot tudi na področju prodaje zavarovanj. Uspešnost razvoja zavarovalniških storitev bo odvisna tudi od uvajanja novosti pri izgradnji poslovne mreže, ustrezne organizacije profitnih centrov, od računalniško podprtih procesov, vlaganja v razvoj kadrov do povezovanja z drugimi gospodarskimi subjekti v državi in zunaj nje.

Nadaljnji porast tveganj, tako naravnih katastrof kot tistih, ki jih povzroči človek, zahteva dejansko uveljavitev novih vrst zavarovanj za nove vrste tveganj. Zavarovalnice v Sloveniji se morajo začeti pripravljati na nove vrste zavarovanj že zdaj, hkrati pa pri poslovanju bolj upoštevati tveganja, ki doslej niso bila dovolj upoštevana. Iz konkurenčnih razlogov slovenske zavarovalnice ne smejo izostati pri širjenju ponudbe zavarovanj, niti pri povezovanju z institucijami drugih finančnih sektorjev (banke, kapitalski trgi). Posebno pomembna bo krepitev prek konsolidacije in nastopov navzven. Zgolj z vstopom na tuji trg pa uspeh še ni dosežen. Na tujem trgu se je treba obdržati in seveda delati tako, da so zadovoljni tako zavarovanci kot tudi lastniki. Za to je med drugim potrebno dobro poznati trg in se mu ustrezno prilagoditi s svojo ponudbo zavarovanj ter se pravočasno odzvati na tržne in zakonodajne spremembe. To pa je brez dobro definiranih procesov skorajda nemogoče.

Ob nastopu slovenskih zavarovalnic zunaj Slovenije je treba razlikovati, ali gre za vstop v druge članice EU ali v »pravo« tujino. Prvi je in bo mnogo bolj reguliran in lažji, a manj privlačen zaradi izjemno hude konkurence na razvitih trgih EU, drugi pa poslovno še naprej zelo privlačen, vendar normativno mnogo manj transparentno reguliran in zato bolj tvegan. Potrebno bo veliko menedžerskih naporov, da bi lahko slovenske zavarovalnice še naprej pospešeno odpirale podružnice na manj razvitih trgih Vzhodne in Južne Evrope, ki pa se bodo na daljši rok splačali (Štiblar in Šramel 2006, 14).

Statistični podatki kažejo, da bo skupna obračunana premija v prihodnjih letih še naraščala, saj slovenski zavarovalni trg še ni popolnoma nasičen. To velja zlasti za nekatere zavarovalne vrste premoženjskih zavarovanj, npr. za zavarovanje letal in plovil ter kavcijsko zavarovanje, zavarovanje stroškov postopka in zavarovanje pomoči. Pri teh zavarovalnih vrstah so zneski bruto obračunane premije še razmeroma majhni, njihove stopnje rasti pa so največje. Delež življenjskih zavarovanj se bo še naprej povečeval. Zavarovalnice si bodo prizadevale s povečanjem rasti premije povečati ali

vsaj ohraniti tržne deleže ter razširiti poslovanje zunaj Slovenije. Uspešna strategija nadaljnjega razvoja slovenskega zavarovalništva bo temeljila na solidni usposobljenosti kadrov, primernosti storitev, prenovi in učinkovitosti poslovnih procesov ob povezovanju z izbranimi strateškimi partnerji in usmerjenosti na prave trge. Zavarovalnice bodo razširile svoj prodajni portfelj z novimi zavarovalnimi vrstami in produkti ob upoštevanju novih tehnologij in z njimi prihajajočih tveganj. Skoraj vse si bodo poiskale zaveznika v kateri od bank, kar obeta lep razvoj bančnega zavarovalništva (Statistični Zavarovalniški bilten, 2006).

3 KONCEPT STORITEV IN ZAVAROVALNA STORITEV

3.1 Opredelitev storitev in njihove značilnosti

Storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi in je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Izvedba storitve je lahko, ali pa tudi ne, vezana na fizični izdelek (Kotler 1996, 444). Večina avtorjev opredeljuje pojem storitev v povezavi z izdelkom, tako tudi Končina (1994, 14) opredeljuje storitve kot nematerialne izdelke, pri katerih je poudarjena vloga človeškega dejavnika.

Storitve lahko od izdelkov ločimo po štirih pomembnih značilnostih, ki tudi močno vplivajo na njihovo trženje (Kotler 1996, 681-683). Te značilnosti so:

Neotipljivost (nesnovnost)

To je najbolj temeljna in splošna značilnost storitev in pomeni, da si odjemalec pred nakupom storitve ne more ogledati, poskusiti, preizkusiti, prav tako pred nakupom ne more videti rezultata storitve. Storitve si je težko tudi predstavljati, kar ustvarja občutek negotovosti. Izvajalci storitev lahko omilijo negotovost odjemalca z dodajanjem fizičnih dokazov storitvam. Odjemalci pa pred nakupom iščejo zunanje dokaze o kakovosti storitev, ki jih lahko najdejo na osnovi zaposlenih v podjetju, prostoru, opremi, simbolih ali ceni. Kupcem je potrebno dati čim več vidnih znakov storitve.

Neločljivost

Storitve zahtevajo hkratno prisotnost izvajalca in uporabnika oziroma sočasnost izvajanja in uporabe. Proizvodnja storitve je neločljiva od njene porabe, saj se storitev uporablja že v času njenega izvajanja. Zaradi sočasne prisotnosti izvajalca in odjemalca storitve oba vplivata na končni rezultat storitve.

Spremenljivost

Pri storitvah je težko standardizirati njihovo izvajanje toliko bolj, kolikor bolj zahtevajo neposredno prisotnost tako izvajalcev kot uporabnikov in kolikor bolj je zanje značilno, da so človeško intenzivne in visokokontaktne (Snoj 1998, 44). Kakovost storitve je spremenljiva in jo je zelo težko kontrolirati. Kakovost storitve se lahko razlikuje glede na to kdo jo opravi, glede na odjemalce in kdaj je bila storitev opravljena. Problem nadzora nad kakovostjo storitve je eden izmed osrednjih problemov, ki izstopa pri trženju. Pri izdelkih je mogoče nadzorovati kakovost s standardi in to mnogo prej, preden izdelek pride do kupca. Pri storitvi pa je kakovost mogoče začeti nadzirati šele, ko jo stranka uporabi, doživi ali užije. Poti za doseganje stalne ravni kakovosti storitev so standardizacija procesa izvajanja storitve, skrbna izbira zaposlenih ter njihovo izobraževanje in spremljanje zadovoljstva odjemalcev in njihovih povratnih informacij o storitvah.

Kratkotrajnost

Zaradi neločljivega izvajanja in porabe storitve je življenjska doba storitve kratka. Večina storitev se porabi takoj, ko so proizvedene, zato za razliko od izdelkov, storitev ni mogoče skladiščiti. Kratkotrajnost storitve poraja probleme pri nihajočem povpraševanju, zato je pomembno pravilno načrtovanje zmogljivosti, da je dostava storitve pravočasna.

Iz omenjenih značilnosti storitev lahko razberemo, da ima človeški faktor tako pri izvedbi kot porabi storitev pomembno vlogo. Pri proizvodnji storitev je ponudnik vsekakor prisoten, prisoten pa mora biti tudi porabnik, saj so storitve namenjene neposredno njemu ali pa njegovim sredstvom.

3.2 Zavarovalna storitev

Najpomembnejša storitev zavarovalnice je, da vsakemu zavarovancu ves čas zavarovalnega trajanja nudi materialno varnost, to je gotovost, da bo morebitna škoda nadomeščena z zavarovanjem. V trženjskem smislu pa lahko zavarovalno storitev opredelimo kot obljubo zavarovalnice na zavarovalnem trgu z namenom, da bi v primeru nastanka škodnega dogodka zavarovalnica nadomestila finančne posledice poškodbe ali izgube z zavarovalnino ali odškodnino (Končina 1994, 77). Zavarovalna storitev je tako opredmetena z zavarovalnino oziroma odškodnino, ki je zunanji izraz in potrditev materialne varnosti zavarovanca.

Zavarovanje omogoča prerazporeditev številnih tveganj, katerim so izpostavljeni zavarovanci na zavarovalnice in izplačilo nadomestila za utrpelo škodo (Bijelić 1998, 3). Zavarovalna storitev tako ljudem zagotavlja ekonomsko varnost v primeru nastanka škode. Zavarovanje se sklene z zavarovalno polico ali pogodbo, pri čemer je potrebno plačati zavarovalno premijo. Zavarovanec s plačilom premije kupi storitev, za katero upa, da jo ne bo nikoli v celoti potreboval. Kljub polnemu plačilu premije in ne v celoti izpolnjeni storitvi je vseeno zadovoljen, saj v obdobju trajanja zavarovanja ni utrpel škode, katero bi mu bilo potrebno povrniti. Zavarovalna storitev je v celoti izpolnjena tedaj, ko pride do škode in je le ta zavarovancu povrnjena in so zaključeni vsi postopki v zvezi s škodnim primerom.

V zavarovalni stroki se zavarovanja najpogosteje razporedijo po zavarovalnem objektu, kot je: človek, hiša, gospodarsko poslopje, kmetijski pridelki in posevki, živina, avto, blago pri transportu in po nevarnostih. Nevarnost pa izhaja iz določenih lastnosti objekta, ki postane predmet zavarovanja. Predmet zavarovanja je na primer nevarnost požara, ker ima objekt zavarovanja tako lastnost, da je nevarnost požara objektivno navzoča (Končina 1994, 78). Zavarovalna storitev je torej dejanje, ki je usmerjeno predvsem na neotipljivo premoženje in človeški razum.

Zavarovalno storitev lahko po njenih značilnostih označimo kot storitev (Končina 1994, 89):

- ki je kot dejanje naravnana predvsem na človeški razum in neotipljivo premoženje,
- ki je glede na tip odnosov pretežno osebna in kontinuirana, lahko pa tudi enkratna transakcija,
- za katero je značilen ozek obseg nihanja povpraševanja v določenem časovnem obdobju in največkrat lahko zadovolji povečano povpraševanje brez prevelikega zaostanka,
- pri kateri je možno več vrst dostave, od tega, da gre stranka v zavarovalnico, do tega, da zavarovalnica prek svoje prodajne mreže pride do stranke, kar je prevladujoča interakcija,
- ki jo lahko glede na zunanje attribute pozicioniramo tako, da je obseg atributov, ki temeljijo na ljudeh precej visok, obseg atributov, ki temeljijo na opremi in napravah pa nizek.

Posebnost zavarovalništva kot dejavnosti je, da prodaja nevidno blago v obliki storitev. S sklenitvijo zavarovanja kupimo obljubo zavarovatelja o prevzemu nevarnosti. V nasprotju z drugimi nosilci storitev, ki jih prodajajo na trgu, zavarovalništvo organizira prodajo varstva pred nepredvidljivimi škodnimi dogodki in njihovimi posledicami. Pri tem je največja težava ta, da je realizacija storitve, to je izplačilo odškodnine za nastalo škodo, odmaknjena v prihodnost in zato v celoti negotova. Prav zaradi te negotovosti pa lahko rečemo, da se zavarovalna dejavnost opravlja s strahom (Ivanjko 1999, 37). Strah je prisoten tako pri zavarovancih, ker ob sklepanju zavarovanja niso prepričani, da je to najboljša oblika zavarovanja njihovih potreb, zavarovatelji pa niso prepričani ali jim bo sklenitev vsakokratnega zavarovanja prineslo pričakovane pozitivne rezultate, ali pa veliko izgubo.

3.3 Trženjski splet za zavarovalne storitve

Zelo pomemben del vsake trženjske strategije je trženjski splet, ki je hkrati eden ključnih konceptov moderne trženjske teorije. Trženjski splet pomeni nek niz trženjskih inštrumentov, ki jih podjetje uporablja za doseganje svojih trženjskih ciljev na določenem ciljnim trgu. Teh inštrumentov je precej, zato se je v teoriji in praksi uveljavila formula 4 P, torej gre za poenostavitev spleta na samo štiri glavne prvine. Te prvine so (Kotler 2004, 15):

- izdelek (product),
- prodajna cena (price),
- prodajne poti (place),
- tržno komuniciranje (promotion).

V novejšem obdobju se je trženjski splet razširil z dodatnimi tremi prvinami, tako da pri obravnavanju storitev govorimo o formuli 7 P. Te dodatne prvine so:

- ljudje (people),
- fizični dokazi (physical evidences),
- procesiranje (processing).

Cilj vsake zavarovalnice je, da oblikuje trženjski splet tako, da bo čimbolj prilagojen zahtevam zavarovancem, katerim je določeno zavarovanje namenjeno. Zato je potrebno, da zahteve in želje zavarovancev kar najbolje pozna. To doseže s proučevanjem tržišča, ki ga organizira sama, z lastno analizo in ugotavljanjem zadovoljstva svojih zavarovancev, lahko pa si dodatno pomaga z zbiranjem raznih informacij, med katerimi so najpomembnejši na primer demografski podatki, kot so starost kupcev, spol, dohodek, preference glede značilnosti in oblikovanja zavarovalnih storitev, odnos do cene zavarovanja in oglaševanja in podobno.

3.3.1 Izdelek

Pri trženjskem spletu za storitvene dejavnosti seveda namesto izdelka omenjamo storitev, ki je v tem primeru zavarovalna storitev. Zaradi poenostavitve ta storitev spada med izdelke. Kot sem že omenila, je zavarovalna storitev nevidno blago, sestavljeno iz vrste simbolov in abstraktnih kategorij. Zaradi teh značilnosti so zavarovalne storitve zavarovancu pogosto težko razumljive in korist storitve je otipljiva šele, če pride do škodnega dogodka na področju nevarnosti, ki je predmet zavarovanja. Pogosto pa zavarovanec koristi niti ne pozna in je niti ne more ocenjevati, če v času trajanja zavarovanja do škodnega dogodka ne pride. Zato se zavarovalne storitve opravljajo s strahom in temeljijo na zaupanju, kar za prodajno osebje predstavlja dodatno težavo pri prodaji zavarovanj. Sama predstavitev storitve kupcu je zahtevna, saj je potrebno poskrbeti, da porabniki oziroma kupci storitve razumejo, da jim zavarovanje omogoča ekonomsko varnost in da je zato sklenitev zavarovanja pametna odločitev. S sklenitvijo zavarovalne pogodbe pa storitev še ni končana in ima trženje pomembno vlogo v celotnem času trajanja zavarovanja. S pomočjo trženjskih prijemov in seveda dovolj visoko ravno storitve, lahko dosežemo zaupanje in zvestobo kupcev, katero bomo potrebovali po preteku zavarovalne pogodbe ob ponovni sklenitvi zavarovanja.

3.3.2 Cena

Cena je denarni izraz izdelka ali storitve. Cena zavarovalne storitve je višina premije, ki jo mora zavarovanec plačati pri sklenitvi zavarovanja. Zavarovalna premija mora vključevati strokovno ovrednoten obseg nevarnosti, glede na pričakovane škode ter druge načrtovane odhodke zavarovalnice (Končina 1994, 247). Višino zavarovalne premije določajo zavarovalnice glede na vrsto zavarovanj, glede na tveganje, ki ga predstavlja predmet zavarovanja, glede na pričakovano škodno dogajanje, ki ga oceni ob

pregledu škod iz preteklih let, glede na finančne rezerve zavarovalnice, upoštevajo tudi zastavljeno raven dobička in pa seveda vse ostale stroške pri poslovanju (Končina 1994, 248). Na višino premije vpliva tudi konkurenca, vendar do pretiranega zniževanja cen ne prihaja, saj bi to lahko ogrozilo poslovanje zavarovalnice. Zavarovanec lahko primerja ceno za enako varnost med konkurenčnimi zavarovalnicami, nima pa možnosti oceniti, kako bo zavarovalnica ravnala, ko bo prišlo do ocenitve, likvidacije in izplačila škode. V očeh večine porabnikov zavarovalnih storitev, predvsem pa porabnikov, ki so bili že oškodovani in so bili z obračunano odškodnino zadovoljni, cena nima najpomembnejše vloge.

3.3.3 Prodajne poti

Eden glavnih elementov trženjskega spleta za zavarovalne storitve so prav tržne poti, ki so precej raznolike. Zavarovanja se tržijo preko različnih vrst prodajnih kanalov in glede na razvoj prodajnega tržišča jih ločimo na notranje in zunanje. Z drugimi besedami torej ločimo neposredno in posredno trženje zavarovanj. Med prve prištevamo lasten prodajni kader ter lastno zastopniško mrežo. V tem primeru zavarovalnice same prodajajo zavarovalne storitve končnim porabnikom. V drugo skupino pa spadajo zavarovalni posredniki, banke, finančni svetovalci, tehnični servisi, avtomobilski prodajni saloni, prodaja preko telefona, televizije in interneta. Na izbiro tržne poti vpliva predvsem vrsta zavarovanja, ki jo želimo prodati in pa želje porabnikov, ki se odločajo, ali želijo sami priti do zavarovalnice, ali želijo, da zavarovalnica pride do njih. Podrobneje bom prodajne poti opisala v nadaljevanju.

3.3.4 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je splet vseh komunikacijskih aktivnosti, ki so potrebne, da podjetje obvešča in prepričuje kupce na ciljnem trgu o svojih kvalitetnih izdelkih, storitvah in dejavnostih. Pri tem podjetje lahko oblikuje eno sporočilo za določen ciljni trg, ali pa več sporočil, ki jih istočasno posreduje na različne trge. S komuniciranjem ustvarjamo mnenje o določeni stvari na podlagi posredovanih informacij. Namen tržnega komuniciranja v zavarovalništvu je torej prepričati porabnike in potencialne kupce, da zavarovanje potrebujejo, potrebno jih je seznaniti tudi o tem, kakšno tveganje nosijo, če niso zavarovani, potrebno jim je predstaviti različne vrste zavarovanj, da storitev spoznajo in jim postane razumljiva. Le tako se bodo lahko odločili za njen nakup. S komuniciranjem torej ustvarjamo in širimo dobro mnenje o predstavljenem zavarovalnem produktu. Poleg storitve je potrebno predstaviti tudi zavarovalnico, poskrbeti moramo za njeno prepoznavnost med porabniki. Končina (1994, 256) meni, da moramo zavarovalnico prikazati kot ugledno, pošteno in zaupanja vredno podjetje, ki bo svoje obljube izpolnilo.

3.3.5 Ljudje

Naslednji, zelo pomemben dejavnik trženjskega spleta pri zavarovalnih storitvah, so ljudje. Vključitev zavarovanca v proces in sistem izvajanja zavarovanj pomeni, da ima človeški dejavnik odločilni pomen in vpliv na oblikovanje vrednosti storitve. Pri sklepanju zavarovanj imata tako ponudnik zavarovanj kot zavarovanec-sklenitelj zavarovanja vsak svojo vlogo. Ponudniki zavarovanj najbolj neposredno upravljajo in koordinirajo odnos zavarovalnice z zavarovancem. Pomembno je, da so primerno usposobljeni in strokovni, zavarovalne storitve morajo dobro poznati, jih zavarovancem predstaviti na njih razumljiv način ter jim svetovati. Poleg tega morajo biti ugledni in pošteni ter skrbeti za dobre odnose z zavarovanci. Na drugi strani pa je vloga zavarovancev predvsem v tem, da s svojimi preteklimi zavarovalnimi izkušnjami in predlogi pomagajo oblikovati in izboljševati zavarovalne storitve. Prav tako, če ne še bolj, pa so zavarovanci pomembni pri promociji in distribuciji zavarovalnih storitev. Kakovost storitve, ki jo zazna določena skupina zavarovancev, pomembno vpliva na druge kupce, saj s svojim občutjem kakovosti ustvari kriterij za druge potencialne zavarovance.

3.3.6 Fizični dokazi

Fizični dokazi so specifičen element trženjskega spleta, ki je nepogrešljiv pri predvsem bolj abstraktnih storitvah, kamor sodijo tudi zavarovalne storitve. Zavarovalna storitev je neoprijemljiva predstava oziroma obljuba, zato so fizični dokazi edino dokazilo za zavarovalnico kot tudi za zavarovanca, da so začete ali uresničene določene aktivnosti in pričakovanja. Element fizičnih dokazov je opredmeten v celotni pisni predstavitvi zavarovalne ponudbe, kot so splošni in posebni pogoji za posamezne vrste zavarovanj, nadalje v obliki predpogodbe, zavarovalne police in drugih dokazov, ki utemeljujejo in dokazujejo izvajanje zavarovalne storitve. Fizični dokazi pomembno prispevajo k vrednosti zavarovalne storitve za zavarovanca in s tem hkrati tudi h konkurenčnemu pozicioniranju zavarovalnice oziroma njene storitve (Končina 1994, 261). Zavarovalne police, zavarovalni pogoji, potrdila o plačilu premije, zapisniki o škodi in drugi dokumenti dajejo zavarovancu občutek, da nimajo samo obljube zavarovalnice, pač pa dokazujejo izvajanje zavarovalne storitve. Zavarovanci imajo dejansko nekaj v rokah kot dokaz, da so začete ali že uresničene določene aktivnosti in pričakovanja. Na podlagi teh dokazov zavarovanci oblikujejo svoje mnenje o storitvi, zato morajo biti vsebinsko in oblikovno ustrezni. Z vidika kakovosti pomembno prispevajo k elementom razumljivosti, varnosti in komunikativnosti.

3.3.7 Procesiranje

Procesiranje pomeni izvajanje zavarovalnega procesa skozi celotno dobo trajanja zavarovanja, torej vse do izteka zavarovanja (Končina 1994, 264). Proces se začne z

oblikovanjem zavarovalne storitve, se nadaljuje s svetovanjem obstoječim in potencialnim zavarovancem, s prodajo oziroma sklenitvijo zavarovanja, nato pa sledijo obveznosti, ki jih morajo zavarovalnice ali ponudniki storitev izpolniti, če pride do škodnega dogodka, ki je predmet zavarovanja. Vsi koraki v procesu morajo biti preiščeni, saj to vpliva na kakovost storitve, od katere pa je na koncu odvisno zadovoljstvo zavarovancev. Merjenje in spremljanje zadovoljstva odjemalcev je nujno, saj s tem svojo storitev in procese nenehno izboljšujemo in odpravljamo slabosti. To je zelo pomembno, saj je zavarovanje kontinuirano in le če so bili zavarovanci s celotnim procesom zadovoljni, lahko ob izteku zavarovanja pričakujemo njegovo obnovitev pri istem ponudniku.

3.4 Sklepanje zavarovanj

Sklepanje zavarovanj oziroma prodaja zavarovalnih storitev je stalno iskanje in uporaba najugodnejših tržnih poti, kanalov, ob stalni skrbi za doseg čim boljših gospodarskih in drugih učinkov, tako za zavarovatelja kot tudi za zavarovalnice. To je možno le ob izgradnji in uporabi takšnih tržnih poti, ki bodo omogočile, da bodo zavarovalne storitve ob sklepanju ostale lahko dostopne tako za obstoječe, kot tudi za možne potencialne zavarovance. Na drugi strani pa bodo ob nastanku zavarovalnih primerov zavarovancem omogočile enostavno in kakovostno prijavo, cenitev in likvidacijo zavarovalnega primera ter hitro izplačilo nadomestil.

Zaradi naravnega dela morajo biti za večino zavarovalnih vrst uporabljene takšne tržne poti, ki omogočajo strokovno svetovanje v vseh stopnjah zavarovalnih storitev. To narekujejo tudi čedalje kompleksnejši in pravno zapleteni zavarovalni pogoji, ki bi lahko zaradi nepoznavanja hitro pripeljali do spornih situacij, s tem pa v veliki meri ogrozili kakovost zavarovalnih storitev. Strokovni zavarovalniški delavci lahko na strokoven, kulturn in razumljiv način sklepajo zavarovanja oziroma zadovoljijo zavarovančeve potrebe po zavarovanjih le ob visoki stopnji šolanja in izpopolnjevanja.

3.5 Splošno o osebni prodaji

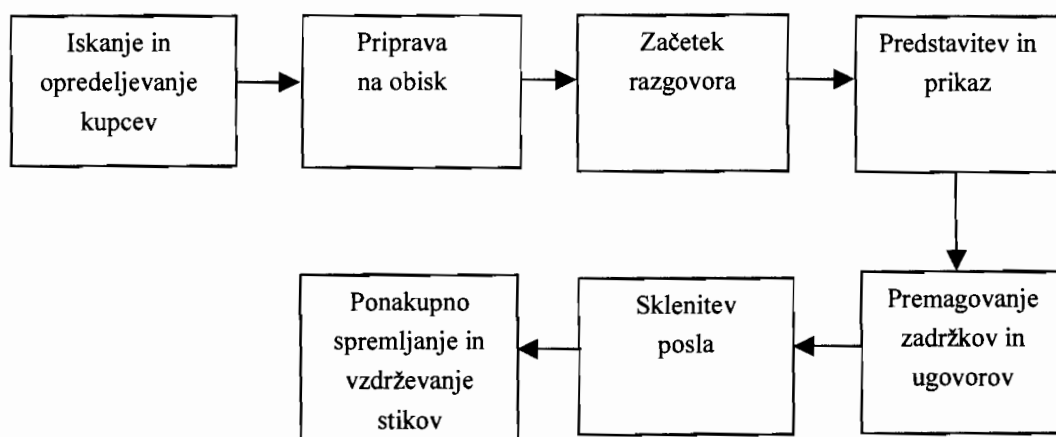
Po mnenju mnogih avtorjev je prodaja neke vrste umetnost. To je sposobnost, ki se je ne da analizirati oziroma ni vsakomur dana. Potočnik pravi, da je prodaja s podjetniškega vidika ena od temeljnih funkcij poslovnega procesa, npr. nabavljanje, prodajanje, financiranje in kadrovanje (Potočnik 2005, 254).

Osebna prodaja je neposredno komuniciranje med prodajalcem in potencialnim kupcem. Namen osebne prodaje je prepričati kupca, da kupi izdelek, ki ga podjetje ponuja (Potočnik 2002, 129). Preprosto bi lahko rekli, da je to proces prepričevanja stranke, da ima izdelek ali storitev višjo vrednost v primerjavi s ceno, ki jo zahtevamo. Osebno prodajo lahko opisno opredelimo (Potočnik 2002, 139):

- kot osebni stik vsaj dveh oseb, to je prodajalca in kupca,
- kot soglasno izraženo voljo dejansko prisotnega prodajalca in kupca in
- kot medčloveški odnos, v katerem se potencialni kupec seznanja s ponudbo in prepriča o tem, da bo zadovoljil svojo potrebo z nakupom ponujenega izdelka ali storitve.

Naša tržno usmerjena družba temelji na načelih svobodne izbire in obojestranskih koristi. Podjetje skuša prodati svoje izdelke in storitve pod najboljšimi pogoji, to pomeni, zanje iztržiti kar najvišjo ceno. Na drugi strani pa tudi odjemalci skušajo izvesti svoj nakup pod najboljšimi pogoji, to je iztržiti najnižjo možno ceno (Tavčar 1996, 13). Obe strani torej vstopata v prodajni proces zato, ker sta mnenja, da bosta na ta način nekaj pridobili. Vsaka stranka ima na svobodnem tržišču ob nakupni odločitvi vedno tri možnosti. Prvič, lahko kupi naš izdelek ali storitev. Drugič, izdelek ali storitev lahko kupi od nekoga drugega. In tretjič, stranka se lahko odloči, da tega izdelka ali storitve ne bo kupila oziroma da bo kupila nekaj povsem drugega (Tracy 1997, 122). Podobno kot kupec, se svobodno odloča tudi prodajalec in pri tem ravna razumno. Za prodajanje se odloči le, če ima izdelke in storitve, za katere ve, da jih kupci potrebujejo. Tedaj presodi lastne želje in namere, potem pregleda možnosti – kje in kdo so morebitni kupci. Možnosti tehta in primerja, se odloči za eno ali nekatere izmed njih in izbranim kupcem ponudi svoje izdelke in storitve (Tavčar 1996, 13). Kotler opredeljuje proces osebne prodaje kot zaporedje sedmih korakov, ki si smiselno sledijo. To ponazorimo z naslednjo sliko.

Slika 3.1 Glavni koraki osebne prodaje



Vir: Kotler, 1996, 704

Preden se stranka odloči za nakup pri nas, mora biti prepričana, da je to najboljši izdelek ali storitev in da te količine denarja ne more vložiti v nobeno boljšo naložbo. Kot prodajalci moramo zato stranko prepričati, da vse to drži. Naslednji korak je

pridobitev njenega zagotovila, da bo na podlagi naše ponudbe tudi ukrepala. Zato mora prodajalec uporabiti različne prodajne metode, prodajne poti, da bo s prodajo izdelkov ali storitev dosegel svoj načrtovani rezultat.

Osebna prodaja je danes še zmeraj agresivna in dinamična, vendar prodajalec ne usmerja svoje energije v toku prodajnega procesa na obvladovanje imaginarnega odpora kupca, temveč v reševanje njegovih problemov. Revolucija na področju osebne prodaje je preusmerila prodajni postopek iz razmerja »prodaja-kupcu« v odnos »nakup po meri kupca«. Prodajne tehnike se prilagajajo novim pogojem poslovanja. Prodajalci ne prodajajo več izdelkov, temveč ideje, npr.: zavarovalna polica – varnost sklenitelja, avtomobil – hitro in udobno potovanje ter prestiž. Posledica revolucionarnega obrata v osebni prodaji je tudi sprememba v vedenju prodajalca, ki se iz osebe, ki streže kupcu, spreminja v svetovalca, strokovnjaka in prijatelja, ki ustvarja s kupcem sproščen in zaupljiv medčloveški odnos (Dovžan 2002, 75).

3.5.1 Osebna prodaja zavarovalnih storitev

Osebna prodaja oziroma neposredno trženje zavarovanj »iz oči v oči« je v zavarovalništvu element in tržna pot prodaje zavarovalnih storitev, hkrati pa tudi izredno pomemben sestavni del promocije oziroma komuniciranja z javnostjo in pospeševanja prodaje. Pod osebno prodajo razumemo vse oblike neposrednega stika kateregakoli zavarovateljevega predstavnika s kupcem zavarovalnih storitev, v katerem zavarovatelj predstavnika skuša prepričati potencialnega zavarovanca, da za svojo varnost nujno potrebuje zavarovanje, ki mu ga nudi. Proces se torej odvija neposredno, saj lahko ponudnik neposredno poda celovito informacijo, sam pa sprejema povratno informacijo, kateri se stalno prilagaja. S tem predstavnika zavarovalnice pridobi možnost, da ustvarja medsebojno zaupanje in razumevanje pred sklenitvijo zavarovalne pogodbe in po njej.

Osebna prodaja ima zelo veliko prednosti pred ostalimi oblikami sredstev promocije, saj dovoljuje osebno in takojšnje prilagajanje vsakemu zavarovancu posebej. Ta oblika promocije in prodaje se izvaja tako preko statične mreže (šalterji), ki jo predstavljajo lastne in pogodbene zavarovalniške pisarne, kakor tudi preko dinamične mreže na terenu (internetna stran <http://www.akvizitor.si/>).

3.5.2 Neosebna prodaja zavarovalnih storitev – direktni marketing

Neosebno neposredno trženje kot tržni koncept vse bolj prevzema naše življenje na vseh področjih in čedalje bolj tudi na področju zavarovalništva. V Sloveniji smo pri uvajanju in uporabi teh sodobnih tržnih oblik, tehnik in poti naredili šele prve korake, v razvitem zavarovalniškem svetu pa je za mnoge zavarovalne vrste tak način promocije in sklepanja zavarovanj že kar ustaljen način dela in konkurenčne bitke za obstoj in razvoj.

Izredno hiter razvoj, predvsem v zadnjih desetletjih, na področju telefonije, računalnikov, lokalnih, nacionalnih in internacionalne mreže je odprl tudi izjemne možnosti uporabe in razvoja novih tržnih poti za promocijo in prodajo.

Načini in poti neposrednega trženja v zavarovalništvu so:

- trženje po pošti, predvsem pisno: pisma, letaki, zloženke;
- trženje po telefonu (telemarketing);
- trženje preko interaktivnih ekranov, čeprav so svojem bistvu pomembnejši za promocijo;
- elektronsko trženje, to je prodaja preko globalnih telekomunikacijskih mrež – medmrežja (interneta).

Ena od oblik direktne prodaje je tudi mrežni marketing. Moč mrežnega marketinga temelji na tem, da lahko vsak, ne glede na poklic, kvalifikacije ali izkušnje, pride z veliko dela in truda do dobrih prihodkov. Zastopniki so posebej nagrajeni za pridobivanje novih zastopnikov in niso plačani le od svoje prodaje.

4 PRODAJNE POTI ZA TRŽENJE ZAVAROVALNIH STORITEV

4.1 Opredelitev prodajnih poti

Tržna ali prodajna pot omogoča, da izdelki ali storitve prehajajo od ponudnikov k porabnikom. Ta pot je lahko povsem neposredna, kar pomeni, da ponudnik prodaja neposredno porabniku, lahko pa so na tej poti tudi posredniki. Podjetja se za tržne poti s posredniki lahko odločajo zaradi ekonomskih razlogov, saj je učinkovit sistem tržnih poti za podjetja velik finančni zalogaj. Mnogokrat se za posrednike odločijo zaradi njihovega trženjskega znanja in izkušenj, lahko pa posredniki predstavljajo edino možno pot za prodor na nek ciljni trg. Kotler (2004, 530) meni, da odločitve o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve v podjetju, saj izbrane tržne poti vplivajo na vse druge trženjske odločitve. Učinkovitost tržnih poti pa v veliki meri vpliva na poslovne rezultate podjetja (Nograšek 2005, 7).

Po Philipu Kotlerju (1996, 553) obstajajo trije tipi tržnih poti:

- intenzivna tržna pot – veliko število posrednikov prodaja izdelke/storitve za široko potrošnjo,
- selektivna tržna pot – ponudnik uporablja več kot le nekaj posrednikov, a manj kot vse, ki so pripravljeni posredovati zanj; selektivna distribucija omogoča ponudnikom, da si pridobijo ustrezno pokritost trga z večjim nadzorom nad kakovostjo;
- ekskluzivna tržna pot – ponudnik zelo omeji število posrednikov; ta strategija se uporablja, ko ponudnik želi ohraniti večino nadzora nad ravni in kakovostjo storitev na tržni poti.

Členi tržne poti so povezani na več načinov: najpomembnejša je strateška in stalna povezava, kar imenujemo tudi partnerstvo. Takšna tržna pot ustvarja dodano vrednost za kupca in omogoča konkurenčno prednost členov na tržni poti. Za uspešno partnerstvo je potrebno, da se člani zavedajo povezanosti, da so obveznosti in odgovornosti jasno določene, da si med seboj zaupajo, da ves čas komunicirajo in tesno sodelujejo pri doseganju istih ciljev.

Tržne poti imajo v zavarovalniških dejavnostih zelo pomembno vlogo. Tržne poti za zavarovalne storitve razdelimo na dva dela (Dimovski in Volarič-Prijatelj 1999, 202) in sicer na tradicionalne tržne poti in nove tržne poti. Med tradicionalne tržne poti sodi trženje preko zavarovalnih zastopnikov, zavarovalnih posrednikov, neodvisnih finančnih svetovalcev in internih zaposlenih. Tradicionalne tržne poti so kljub številnim novostim na tem področju še vedno prevladujoč način trženja. Med nove tržne poti pa spadajo prodaja preko telefona, preko bank, preko interneta, z neposredno pošto, preko televizije, s trženjem zavarovanj pa se ukvarjajo celo ponudniki plačilnih kartic in trgovske verige. V primeru novih tržnih poti pri zavarovalnih storitvah govorimo torej

predvsem o neposrednih tržnih poteh. Nastanek novih tržnih poti je posledica hitrega tehnološkega napredka in vse večje konkurenčnosti na trgu. Podjetja se zavedajo, da novi načini trženja lahko vplivajo na velikost tržnega deleža in na njihovo dobičkonosnost, zato je razvoj novih tržnih poti v njihovem interesu.

4.2 Tradicionalne prodajne poti

4.2.1 Zavarovalni zastopniki

Po definiciji Zakona o zavarovalništvu (Uradni list RS, št. 13/00, 91/00 – pop. in 21/02), je zavarovalni zastopnik oseba, ki je na podlagi zaposlitve oziroma drugega pravnega razmerja z zavarovalnico pooblaščen za sklepanje zavarovalnih pogodb v imenu in za račun zavarovalnice. Pooblastilo je lahko omejeno tudi v tem smislu, da zastopnik sploh ne sklepa pogodb, opravlja pa druga pravna dejanja povezana z zavarovanjem (npr. sprejemanje izjav, obvestil, izročanje polic, sprejemanje vplačil premij itd.).

Zavarovalni zastopniki so predvsem prodajalci zavarovalnih storitev. A ne samo to. Predstavljajo zelo pomembno vez med zavarovalnico in zavarovanci, jim nudijo pomoč in jim svetujejo. Njihova največja prednost je, da so neprestano med ljudmi in zavarovancem vedno dosegljivi. Zastopnik je lahko uspešen, če ima najprej rad zastopniško prodajo, če ima sposobnosti za prodajo in seveda če se v tej smeri tudi neprestano izobražuje. Imeti mora jasno zastavljene cilje, ki jih želi doseči. V skladu s svojimi cilji bo racionalno načrtoval svoj delovni čas, ki ga bo namenil tako za dogovarjanje prodajnih razgovorov, priprave za razgovore in vodenje prodajnih razgovorov. S prodajo zavarovanja mora zastopnik šele pričeti graditi dolgoročen odnos sodelovanja s stranko, ki ji bo kasneje svetoval, pomagal ob zavarovalnih primerih, jo obveščal o novih zavarovalnih produktih, prav tako pa z njeno pomočjo skušal pridobiti imena novih potencialnih strank. Samo v primeru, ko zastopnik stranko spoštuje in ji to tudi pokaže, lahko pričakuje prodajni uspeh. Naloga zastopnika je, da ustvari oseben, neformalen odnos do stranke, vendar še vedno ohrani spoštljivo razdaljo.

Zastopniki predstavljajo tradicionalen način trženja zavarovalnih storitev (Dimovski in Volarič-Prijatelj 1999, 208). Vsekakor je zelo pomembno, da so strokovni in za svoje delo ustrezno usposobljeni. Poleg ustrezne formalne izobrazbe morajo imeti še vrsto značilnosti kot so poštenost, vestnost, komunikativnost in zadnje čase je velik poudarek tudi na urejenosti. Zastopniki namreč predstavljajo zavarovalnico v javnosti in s svojim ravnanjem zelo vplivajo na njen ugled. Vtis, ki ga ustvarijo med zavarovanci, je zelo pomemben za nadaljnje sodelovanje. Glede na način opravljanja zavarovalniških poslov in glede na način sodelovanja z zavarovalnico ločimo tri vrste zastopnikov (Jakopanec-Levart 2003, 2):

- zavarovalni zastopniki, ki so pri zavarovalnici v delovnem razmerju (delavci zavarovalnice),
- zavarovalni zastopniki, ki opravljajo zastopniške posle poleg svojega osnovnega poklica, za postranski zaslužek (pogodbeni zastopniki),
- zavarovalni zastopniki, ki opravljajo zastopanje zavarovalnic kot gospodarsko dejavnost, v statusni obliki podjetnika posameznika ali gospodarske družbe (zavarovalne zastopniške družbe).

Večino zavarovanj v Sloveniji prodajo zastopniki zaposleni v zavarovalnicah in samostojni zastopniki. Prve z zavarovalnico veže pogodba o delu, samostojne zastopnike pa pogodba o zastopanju. Praviloma zastopniki zastopajo samo eno zavarovalnico in delajo v njenem imenu in za njen račun, v zavarovalnici pa so organizirani kot zastopniška mreža. Delo zavarovalnega zastopnika je večinoma vezano na pokrivanje določenega geografskega področja. Prihodki zastopnikov so odvisni od višine provizijske stopnje, od obsega sklenjenih poslov, od zavarovalne vsote in od plačane premije, imajo pa pravico do minimalne plače, ki je zakonsko določena (Dimovski in Volarič-Prijatelj 1999, 209). Pomembne so tudi nagrade, do katerih so zastopniki upravičeni ob sklenitvi novih zavarovanj, ki delujejo zelo motivacijsko.

Vloga, dolžnosti ter pooblastila zavarovalnega zastopnika

Vzpostavljanje in vzdrževanje medsebojnih stikov z zavarovalnico in stranko je osnovna naloga zavarovalnega zastopnika, ki jo opravljajo s pomočjo informiranja, svetovanja, obveščanja o zavarovalnem razmerju in s pomočjo strank. Informiranje pomeni posredovanje splošnih informacij o zavarovanju stranki in s tem vzbuditev zavesti o potrebi po zavarovalni zaščiti. Svetovanje pomeni analizo potreb bodočega zavarovanca, s katero se ugotovijo določene zahteve po zavarovanju, na podlagi katerih se oblikujejo predlogi zavarovanj, ki bi zavarovancu nudili ustrezno varstvo. Obveščanje o zavarovalnem razmerju pomeni, da zastopnik stranki razloži vsebino zavarovalne pogodbe na njej razumljiv način. Zavarovanca mora seznaniti tudi z vsebino in pomenom zavarovalnih pogojev in s pomembnimi elementi zavarovalnega razmerja. V času trajanja zavarovanja pa mora zavarovanca obveščati tudi o vseh morebitnih spremembah. Ko pride do škodnega primera je zelo pomembna pomoč zavarovancu, saj mu je potrebno posredovati napotke prijave zavarovalnega primera, pomoč pa je dobrodošla tudi pri vseh drugih nejasnostih. Zastopnik, ki zgradi tak odnos z zavarovanci uspešno kljubuje novim tržnim potem.

4.2.2 Zavarovalni posredniki

Zavarovalni posrednik je oseba, ki se poklicno² ukvarja z zavarovalnim posredovanjem. V osnovi opravlja podobne posle kot drugi posredniki na trgu, s tem da je njegovo posredovanje omejeno na zavarovalništvo. Od drugih posrednikov na trgu se razlikuje še potem: prvič, da ne sme opravljati drugih dejavnosti razen zavarovalnega posredovanja, drugič, da mu posredniško provizijo plača zavarovalnica, če tudi ni njegov naročitelj, razen če se zavarovalni posrednik dogovori drugače s pisno pogodbo za zavarovancem, tretjič, da ne vodi posredniškega dnevnika in ne izdaja posredniškega lista kot dokaza o sklenitvi pogodbe in četrtič, da mora paziti na varovanje interesa zavarovalca.

V praksi opravljanja zavarovalne dejavnosti so se uveljavili zavarovalni posredniki kot strokovnjaki, ki svetujejo in pomagajo zavarovalcem pri sklepanju in izvrševanju zavarovalnih pogodb. Zavarovanci največkrat ne poznajo vsebine zavarovalnega razmerja, katerega sklepajo, dodatna težava pa je v tem, da kupujejo »nevidno blago«. Pri tem jim je zelo dobrodošla strokovna pomoč in svetovanje. Še posebno v razmerah globalnega evropskega trga, ki je na področju zavarovalništva odprl teoretične in praktične možnosti oblikovanja zavarovalnih produktov, ki najbolj ustreza potrebam zavarovancev. Prav zavarovalni posredniki so strokovno usposobljene in poklicane osebe, da kot svetovalci zavarovalcev in posredniki med zavarovalcem in zavarovalnico prispevajo h kakovostni sklenitvi zavarovalne pogodbe. Zavarovalni posredniki imajo, podobno kot zavarovalni zastopniki, zelo pomembno, celo odločilno vlogo v odnosu med zavarovalnico in zavarovalcem. Težišče zavarovalnega posredništva torej ni na sklenitvi zavarovalne pogodbe, temveč na svetovanju in varovanju interesov zavarovanca oziroma zavarovalca pri sklenitvi in trajanju zavarovalne pogodbe. Oziroma drugače, s svojim zavarovalcem ustvariti dolgotrajno interesno skupnost, ki bo temeljila na skupnem sodelovanju, katerega temelj je zaupanje zavarovalca v strokovno usposobljenost zavarovalnega posrednika. Zaupanje je najbolj bistvena in najbolj občutljiva sestavina dejavnosti zavarovalniškega posredovanja. Ekonomski cilj zavarovalnega posredovanja pa je znižati stroške in upravljanje z rizikom pri zavarovalcu. Znižanje stroškov pa ne pomeni samo znižanje premij, temveč tudi analizo nevarnosti, ki ogrožajo zavarovalca, ter organiziranje in ugotavljanje, katere rizike lahko zavarovalec sam obvladuje in katere prenaša na zavarovalnico. S strokovnega vidika gre za uveljavljanje sistema upravljanja z rizikom, ki pa je lahko zelo učinkovito le na podlagi odprtega dialoga med vsemi tremi partnerji – zavarovalcem, zavarovalnim posrednikom in zavarovalnico. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo igrajo osrednjo

² Zavarovalni posrednik, ki se poklicno ukvarja z zavarovanjem, je lahko registriran kot samostojni podjetnik ali kot gospodarska družba.

vlogo na skupnem zavarovalnem trgu EU, ker posredujejo med zavarovalci iz ene države in zavarovalnicami iz drugih držav.

Vloga, dolžnosti ter pooblastila zavarovalnega posrednika

Zavarovalni posrednik pri svojem delu v prvi vrsti ščiti interese zavarovanca, ki ga zastopa. To pomeni, da se odloči za ponudbo, ki je za zavarovanca najugodnejša. Zavarovalni posrednik zavarovancu svetuje o izbiri vrste zavarovanja, izbiri zavarovalnice, izdelava celotno analizo nevarnosti, posreduje pri sami sklenitvi zavarovanja, prav tako pa zavarovanca seznanja z zavarovalnimi pogoji, višino premije in vsebino zavarovalne police. S sklenitvijo zavarovanja se njegova pomoč zavarovancu ne prekine, temveč mu je na razpolago z nasveti v celotnem času trajanja zavarovalne police ter ob morebitnem nastopu škodnega dogodka. V tem primeru je njegova pomoč tudi zelo dobrodošla. Prav tako ob izteku zavarovalne pogodbe poskrbijo tudi za obnovitev zavarovanja.

Temeljna vloga zavarovalnega posrednika je ustvariti s svojim zavarovalcem dolgotrajno interesno skupnost, ki temelji na skupnem sodelovanju, pri čemer zavarovalni posrednik nudi storitve svetovanja zavarovalcu. Temelj takega sodelovanja pa je zaupanje zavarovalca v strokovno usposobljenost zavarovalnega posrednika. Zaupanje je najbolj bistvena in najbolj občutljiva sestavina dejavnosti zavarovalniškega posredovanja.

Zavarovalni posrednik mora pri svojem delovanju posredno varovati tudi interese zavarovalnice, na katere mora pred oziroma po sklenitvi pogodbe paziti sam zavarovalec npr. resničnost podatkov, ki se posredujejo zavarovalnici, zakonitost pri poslovanju ipd. Zlasti je naloga zavarovalnega posrednika obvestiti zavarovalnico o vseh posebnih nevarnostih, ki so mu znane ali bi mu morale biti znane.

Temeljna področja delovanja zavarovalnega posrednika pri zaščiti interesov zavarovalca so razdeljena na dve področji. Prvo področje se nanaša na raziskave trga in obvladovanje tržnih informacij o delujočih zavarovalnicah in njihovih ponudbah ter na ugotavljanje možnosti zagotavljanja zavarovanega kritja za posamezne vrste nevarnosti glede na stopnjo splošne ogroženosti. Drugo področje delovanja zavarovanega posrednika pa je povezano s strokovnim svetovanjem in posredovanjem pri sklepanju zavarovalne pogodbe za konkretnega zavarovalca. To delovanje zajema svetovanje o upravljanju z nevarnostmi na individualni nevarnostni analizi in ocenjevanju možnosti zavarovalna posameznih rizikov z vidika storitev, ki jih ponujajo na trgu zavarovalnice, posredovanje potreb zavarovalca po zavarovanju posameznim zavarovalnicam, oblikovanje najustreznejše ponudbe za posameznega zavarovalca, skrb za pridobitev ustreznega zavarovalnega kritja idr. (Ivanjko 2005, 103). Dolžnost zavarovalnega posrednika je, da stalno spremlja in preverja zavarovalne pogodbe, ki jih

je zavarovalec sklenil z njegovim posredovanjem, ter mu predlaga spremembe z namenom doseči večje varstvo.

4.3 Sodobne prodajne poti

4.3.1 Trženje zavarovalnih storitev preko bank

Bančno zavarovalništvo zajema vrsto oblik sodelovanja med banko in zavarovalnico, a jih lahko strnemo v dve splošni kategoriji, ponudbo bančnih in zavarovalniških storitev iz istega vira ali istemu kupcu. Še najboljša opredelitev bančnega zavarovalništva je ponudba bančnih in zavarovalniških storitev prek skupnega prodajnega kanala in/ali isti skupini strank.

Način prodaje storitev v veliki meri določa naravo storitev, odnos strank do teh storitev in nenazadnje njihovo donosnost. Veliko bančno zavarovalniških povezav sloni na ponudbi razmeroma preprostih storitev, namenjenih množični prodaji. Kako pristopimo k razvoju bančnega zavarovalništva, je seveda odvisno od vpletenih strani, pa tudi od splošnega okolja, v katerem delujejo posamezni ponudniki finančnih storitev. Najpogosteje so se v preteklih letih pojavljale naslednje oblike bančno zavarovalniških povezav (Vičič 2005, 64):

- En partner (zavarovalnica) dobi dostop do strank drugega partnerja (banke). To je najpreprostejša oblika bančnega zavarovalništva, ki pa lahko kaj hitro pomeni zamujeno priložnost. Pomembno je, da oba partnerja (banka in zavarovalnica) delujeta z istim ciljem, to je izveleči čim več obojestranskih koristi za oba. V primeru distribucijske pogodbe, na podlagi katere banka usmerja vse potencialne in zainteresirane stranke na prijateljsko zavarovalnico, obstaja večaj možnost uspeha. Te stranke so nato servisirane s strani prodajnega osebja zavarovalnice.
- Banka in zavarovalnica vzpostavita navzkrižno lastništvo. Prednost takega odnosa je predvsem v tem, da se interes za dobro sodelovanje spodbuja z vrha obeh institucij, saj je vključenost višjega managementa bistveno večja kot pri prejšnjih dveh različicah.
- Banka in zavarovalnica ustanovita novo skupno podjetje/zavarovalnico, ki razvija in ponuja zavarovalne storitve za prodajo prek bančne mreže.
- Banka delno ali v celoti kupi zavarovalnico. Pri takem pristopu je zelo pomembno, da banka dobro preuči, kakšna je tarča nakupa oz. prevzema, saj se mora dobro skladati z obstoječo strukturo in kulturo banke in mora čim bolj izpolniti pričakovanja banke na tem področju. Tak pristop je lahko za banko zelo zahteven tako z vidika angažiranja ustreznih kadrov kot tudi finančno.
- Banka ustanovi novo zavarovalnico. Tak pristop je za banko še zahtevnejši kot prejšnji, saj zahteva še večji angažma ustreznih kadrov, katerih večino je treba praviloma šele zaposliti, saj ustreznih znanj v banki ni. Po drugi strani pa je ob

pravilni izvedbi tak pristop za banko lahko zelo dobičkonosen, saj zadrži pod svojo kontrolo vse prihodke.

- Skupno lastništvo banke in zavarovalnice s strani holdinga. Za uspeh takega pristopa je ključnega pomena močna zaveza in podpora s strani vodstva holdinga konceptu bančnega zavarovalništva.
- Zavarovalnica prevzame (redkeje ustanovi) banko. V takih primerih je najpogosteje navzoča želja zavarovalnice odpreti dodatne prodajne poti in priti do informacij, ki jih ima na voljo banka o svojih strankah. Tovrstni pristop zavarovalnice največkrat uporabljajo kot obrambo pred izgubo tržnega deleža, ki ga pridobivajo druge bančno zavarovalne povezave.

Vsebina ponudbe bančno-zavarovalnih storitev v Sloveniji

Zavarovalnice in banke se vsak dan srečujejo z izzivi, kako s ponudbe pridobiti več komitentov in tako povečati obseg poslovanja. Ponudba bančnih in zavarovalnih storitev prek bank je v slovenskem prostoru že stalnica in ne preseneča več niti širše javnosti. A ugotovimo lahko, da je nabor zavarovalno-bančnih in zavarovalnih produktov, ki se v Sloveniji tržijo prek bank, še vedno zelo skromen. Zavarovalnice se držijo ustaljenega trženja uveljavljenih zavarovalnih produktov, ki jih vežejo na bančne, sama vsebina zavarovalne ponudbe pa je pri tem ponavadi deležna le »kozmetičnih« popravkov³.

Če govorimo o zavarovalnem delu bančno-zavarovalne storitve, lahko v nekaj vrsticah navedemo, kaj ponujajo naše banke:

- življenjska zavarovanja, ki se ponavadi tržijo s kreditnimi zavarovanji (življenjsko zavarovanje s stalno ali padajočo zavarovalno vsoto),
- življenjska zavarovanja z naložbenim tveganjem (povezava življenjskega zavarovanja z varčevalnim delom, ki se nalaga v investicijske sklade v lasti banke ali drugih),
- stanovanjska in požarna zavarovanja, ki so večinoma vezana na predmet nakupa ali adaptacije s pomočjo stanovanjskega kredita (omeniti je treba, da ta zavarovanja banka ponavadi že sama zahteva v kreditni pogodbi in torej večji napor za njihovo trženje ni potreben),
- druga zavarovanja, ki imajo v strukturi bančno-zavarovalne ponudbe v Sloveniji manjši pomen (avtomobilsko kasko in obvezno zavarovanje, nezgodno zavarovanje, dodatno zdravstveno zavarovanje v tujini z asistenco).

³ Vzroki za tako stanje so lahko različni. Predvsem gre to pripisati dejstvu, da povpraševanja po takih produktih v Sloveniji ni ali je majhno. Zakaj? Predvsem zato, ker je zavednost prebivalstva o možnostih, ki jih zavarovanje ponuja, nizka. A z rastjo ponudbe bo rasla tudi zavarovalna zavednost. Najlaže jo je ustvariti s trženjem novih storitev ob istočasnem pojasnjevanju njihovih prednosti za širšo populacijo. To bi pozitivno vplivalo na ceno zavarovanja. Ta namreč praviloma pada z večanjem obsega zavarovalnega portfelja.

Gre torej za zavarovalno ponudbo, ki se trži tudi v samih zavarovalnicah neodvisno od same banke. V Sloveniji ni opaziti trženja zavarovalnih produktov (prek bank), ki bi bili namensko pripravljene za bančno zavarovalno ponudbo. Ugotovimo lahko, da gre le za sestavljene proizvode, pri tem pa ostajata bančni in zavarovalni produkt vsebinsko samostojen in večinoma nespremenjen (Šker 2006, 18).

Primer: Poslovno sodelovanje Zavarovalnice Triglav, d.d. z bankami

Zavarovalnica Triglav, d.d. je največja slovenska zavarovalnica, ena od vodilnih finančnih institucij v Sloveniji, hkrati pa tudi trdna mednarodna finančna ustanova. Bančništvo je strateško pomembna dejavnost Skupine Triglav⁴, saj po eni strani zaokrožuje celovitost ponudbe, po drugi strani pa omogoča razvijanje bančno zavarovalnih produktov, ki so v svetu že dobro uveljavljene finančne storitve. Zavarovalnica Triglav je kapitalsko prisotna v eni izmed največjih slovenskih bank Abanki Vipi, d.d. S skupnim sodelovanjem razvijata sodobne bančno – zavarovalniške storitve, saj obe finančni instituciji odlikuje znanje in usmerjenost v razvoj novih storitev, ki so prilagojene potrebam trga. Trenutno skupaj nudita kar osem zavarovalnih storitev in sicer tri vrste naložbenih zavarovanj, tri vrste življenjskih zavarovanj, hipotekarno življenjsko zavarovanje in nezgodno zavarovanje imetnikov navadnih osebnih računov in računov Akeš pri Abanki.

Druga banka, ki poslovno sodeluje z Zavarovalnico Triglav, pa je Probanka d.d. Finančna skupina Probanke je srednje velika slovenska finančna institucija s celovito in zaokroženo finančno storitvijo. V splet svojih produktov in storitev je za svoje komitente dodala še nove vzajemne sklade in možnost naložbe s sklenitvijo naložbenega ali enkratnega naložbenega življenjskega zavarovanja z nalaganjem v vzajemne sklade Probanke upravljanje. Zavarovalnica Triglav in Finančna skupina Probanke sta v sodelovanju z Deutsche Bank razvili skupni bančno – zavarovalni produkt Enkratno naložbeno zavarovanje z jamstvom glavnice PROBANKA GLOBALNI GARANT. S skupnim sodelovanjem bosta tudi v bodoče razvijali in širili ponudbo naložbenih možnosti za svoje stranke (internetna stran <http://www.zav-triglav.si>).

4.3.2 Elektronsko trženje zavarovalnih storitev

Elektronsko poslovanje

»Elektronsko poslovanje v najširšem pomenu obsega uporabo vseh oblik informacijske in komunikacijske tehnologije v poslovnih odnosih med proizvodnimi,

⁴ Skupino Triglav sestavljajo naslednje družbe: Pozavarovalnica Triglav RE, d.d., Triglav, Zdravstvena zavarovalnica, d.d., Triglav Osiguranje, d.d., Triglav BH Osiguranje D.D. Sarajevo, Triglav Pojištvna, A.S. in Lovćen Osiguranje, A.D.

trgovskimi in storitvenimi organizacijami, ponudniki podatkov, potrošniki ter državno upravo.« (Potočnik 2002, 362) Elektronsko poslovanje omogoča predvsem hitrejšo, zanesljivejšo in bolj učinkovito poslovanje. Poslovne rešitve, ki so zasnovane na elektronskem poslovanju, povečujejo obseg prodaje, saj podjetju nudijo potrebne informacije o željah, potrebah in zahtevah kupcev in dobaviteljev. Uporaba elektronskega poslovanja ima največji vpliv na konkurenčnost in razvoj podjetja, saj so meje med velikimi in malimi podjetji vse bolj izbrisane, saj takšno poslovanje daje vsem podjetjem enake možnosti ter dostop do kupcev in novih trgov.

Poznamo štiri vrste elektronskega poslovanja (Potočnik 2002, 156) oziroma štiri relacije:

- Podjetje – kupec ; pri tem načinu kupci kupujejo izdelke in storitve od podjetij, prisotnih na svetovnem spletu,
- Podjetje – podjetje ; poslovanje poteka med podjetji predvsem pri nabavi, izdajanju računov in opravljanju elektronskega plačevanja,
- Podjetje – zaposleni v podjetju ; to poslovanje omogoča hitro in enostavno komuniciranje med zaposlenimi, ki je nujno za izvajanje delovnih nalog,
- Kupec – kupec ; poslovanje na tej relaciji pa je značilno za elektronske dražbe – licitacije, elektronska pogajanja in elektronsko posredništvo.

Prodaja zavarovanj preko interneta

Elektronsko poslovanje se v zavarovalništvu še ni povsem uveljavilo. Zavarovalnice so dolgo zanemarjale razvoj elektronskega poslovanja, deloma zaradi tradicionalnega konzervativizma, deloma pa zaradi zapletenosti zavarovalnih tehnologij. Tudi dejstvo, da je bila prva zavarovalna polica preko interneta sklenjena šele leta 2000 potrjuje, da zavarovalništvo zaostaja pri uvajanju takega poslovanja.

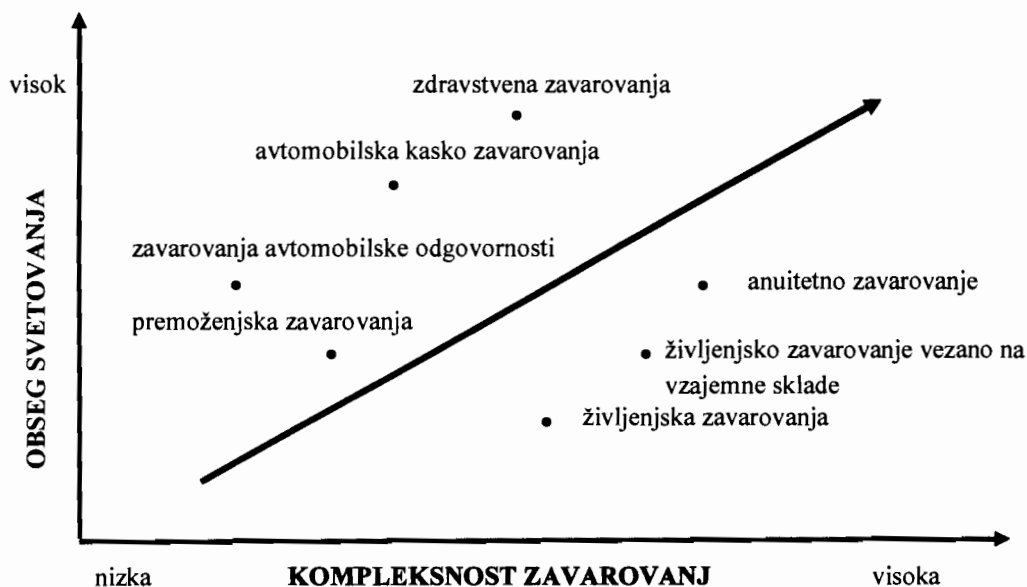
Sklepanje zavarovanj prek svetovnega spleta oziroma interneta je prav gotovo eden od načinov doseganja maksimalnega zadovoljstva strank vsake zavarovalnice. Na področju avtomobilskih zavarovanj so po Zakonu o obveznih zavarovanjih v prometu zavarovalnice celo dolžne uvesti to prodajno pot⁵. Z vzpostavitvijo spletne prodaje zavarovanj so zavarovalnice razširile razvejano prodajno mrežo in tako strankam omogočili udobnejše in preprostejše sklepanje zavarovanj (Obzornik, interno glasilo Zavarovalnice Triglav).

Na spletu lahko potencialni zavarovanci dobijo pomembnejše informacije o zavarovanjih, na njihova konkretna vprašanja pa odgovarjajo strokovnjaki s posameznih

⁵ Zakon o obveznih zavarovanjih v prometu predpisuje, da morajo zavarovalnice sklepanje pogodb o zavarovanju avtomobilske odgovornosti preko interneta vzpostaviti tako, da najkasneje do 1. 3. 2007 omogočijo obnovo oziroma podaljšanje obstoječih zavarovanj AO pri isti zavarovalnici in najkasneje do 1.6.2008 omogočijo sklepanje zavarovanj AO pri katerikoli zavarovalnici.

strokovnih področij. Internet zavarovancem omogoča tudi izdelavo informativnega izračuna zavarovalne premije za konkretna zavarovanja, možnost dogovora za obisk zavarovalnega zastopnika na domu in sklenitev zavarovanja.

Slika 4.1 Povezanost obsega svetovanja s kompleksnostjo zavarovalnih storitev



Vir: Swiss Re, 2000: 11

V večini primerov zavarovalnice uporabljajo internet ločeno za dve vrsti uporabnikov. Splošnim uporabnikom spleta poleg splošnih informacij (predstavitev podjetja, zavarovalnih vrst) zavarovalnice ponujajo tudi informacije o prodajnih mestih, zastopnikih ali posrednikih ter novice povezane s samo zavarovalnico. Prav tako svojim splošnim uporabnikom ponujajo nekatere, že omenjene, aktivne storitve, kot so: izračuni zavarovanj, sklepanje zavarovanj s takojšnjo možnostjo plačila s kreditno kartico ali s položnico in takojšnjo veljavnostjo, prijavo odškodninskih zahtevkov za individualna premoženjska zavarovanja in svetovanje po e-pošti. Za trženje zavarovanj so zanimiva predvsem zavarovanja, ki so preprosta, neodvisna od preteklega dogajanja, ki so obvezna, imajo razmeroma nizko premijo, se pogosto obnavljajo in taka, ki so po zasnovi drugačna od tistih, ki jih zavarovalnica trži po tradicionalnih prodajnih poteh. Pomemben vidik pospeševanja internetne prodaje zavarovanj je zmanjševanje stroškov. Stroški administracije zavarovalnih polic znašajo več kot 20 % zavarovalne premije (Horvat 2007, 214) in s tega vidika predstavlja internetna prodaja velikanski potencial prihrankov. Internetna prodaja zavarovanj tako pomeni korist za zavarovalnico (nižji stroški) in korist za stranke (krajši čas med sklenitvijo zavarovanja in prejemom zavarovalne police).

Vsa zavarovanja nikakor niso enako primerna za sklepanje prek interneta. Njihova primernost je v največji meri odvisna od tega, koliko nasvetov in informacij zahtevajo. Bolj ko je zavarovanje kompleksno in višji kot je finančni znesek, večja je pripravljenost porabnikov da plača nasvet (Swiss Re 2000, 11). Ta odnos je prikazan na sliki 4.1. Višja ko je komponenta svetovanja, manj primerna so zavarovanja za prodajo preko interneta. Zavarovanja, ki so primerna za trženje preko interneta so tista, ki ji lahko opišemo in potrebujejo manjše število parametrov, kot so npr. avtomobilska zavarovanja, premoženjska zavarovanja in preproste oblike življenjskih zavarovanj (brez potrebnih potrdil o zdravstvenem stanju).

In kaj preko interneta ponujajo slovenske zavarovalnice? Odgovor na to vprašanje sem našla pri ogledu internetnih strani naslednjih zavarovalnic: Triglav, Adriatic Slovenica, Tilia, Maribor, Generali, Grawe in Merkur. Vse zavarovalnice zelo dobro predstavljajo svojo ponudbo zavarovanj, medtem ko je med njimi opaziti razliko pri ponudbi možnosti sklenitve zavarovanja preko interneta. Avtomobilsko, turistično in nezgodno zavarovanje je mogoče skleniti pri vseh omenjenih zavarovalnicah, prav tako tudi naložbeno in nekatere druge oblike življenjskega zavarovanja z izjemo Zavarovalnice Generali. Zdravstveno zavarovanje ponujajo Adriatic Slovenica, Triglav in Tilia, pri slednji pa je ponudba razširjena še na nekatere vrste premoženjskih zavarovanj kot so zavarovanje hiše, stanovanja in računalnikov. Opazila sem tudi, da sklenitev pokojninskega zavarovanja ponuja le Zavarovalnica Triglav. Sicer pa je prav pri vseh zavarovalnicah navedena brezplačna telefonska številka, kjer lahko v zelo kratkem času dobimo informacije oziroma ponudbo za zavarovanje, ki nas zanima.

4.3.3 Telefonska prodaja zavarovalnih storitev in prodaja po pošti

Telefonska prodaja in prodaja po pošti sta obliki neposrednega trženja zavarovalnih storitev. V zadnjih letih se je ta oblika trženja izredno razširila, saj ponudnikom omogoča večjo selektivnost pri izbiri možnih kupcev.

Telefonsko trženje je osrednja dejavnost neposrednega trženja, saj lahko doseže še tako oddaljenega kupca. Pomeni uporabo telefona na planiran, organiziran, merljiv in nadziran način z namenom najti, ohraniti in razvijati odnose s strankami. Možnosti trženja preko telefona je več. Lahko se uporablja samo za iskanje oziroma pridobivanje novih potencialnih zavarovancev, lahko pa preko telefona izvajamo celovite prodajne procese, vse do sklenitve zavarovanja in administracije. Kako bomo uspešni pri takšnem načinu trženja je v veliki meri oziroma kar v celoti odvisno od odnosa porabnikov do uporabe telefona pri nakupu zavarovanj. Večina porabnikov prodaje po telefonu še ne sprejema v zadostni meri, zato pa so mnogo bolj naklonjeni kombinaciji telefonskega klica kot načina dogovarjanja za razgovor in osebni stik zavarovalnega zastopnika ali posrednika (Čeplak 2004, 56).

V zavarovalništvu se je organizirana raba telefona začela v sredini osemdesetih s prodajo nekaterih manj celovitih zavarovalniških produktov, kjer kupec ni potreboval svetovanja in posebne razlage o produktu.

Za uspešno telefonsko prodajo zavarovanj so najpomembnejši naslednji kritični dejavniki: proces sprejema v zavarovanje, razvoj primernih produktov in cenovna politika, pravno okolje, organizacija telefonskih centrov, tehnologija, stroškovna učinkovitost in prodajne metode. Telefonska prodaja ima srednjeročno največ možnosti, da zavzame pomembnejši delež v strukturi prodaje življenjskih zavarovanj, od vseh oblik direktne prodaje. Zaenkrat telefonska prodaja v strukturi celotne prodaje življenjskih zavarovanj ne predstavlja pomembnega deleža.

Uvajanje telefonske prodaje je relativno najenostavnejše pri vstopu novih ponudnikov na trg. Spada namreč v enotno strategijo prodajnih poti in kot tako ne more biti le dodatek ostalim aktivnostim, ampak mora biti z njimi integrirano in tudi organizacijsko združeno pod enoten nadzor. Telefonsko trženje in prodaja zahtevata k stranki orientirano poslovno okolje, kar je morda največji problem v zavarovalnicah, in integriran informacijski sistem. Poslovni cilji in procesi morajo biti usmerjeni k stranki in ne interno.

Tudi prodaja zavarovanj po pošti je postala v zavarovalnicah zelo razširjena in priljubljena. Zavarovalnice pošiljajo poštno pošiljke zavarovancem, ki imajo pri njih že sklenjena zavarovanja. Obstoječe zavarovance preko pošte obveščajo o novostih v njihovi ponudbi in možnosti dopolnitve in razširitve njihovega obstoječega zavarovanja. Pomembno je osebno naslavljanje pošiljk, saj je vsekakor odziv na take pošiljke večji. Pošiljke, ki niso naslovljene na določeno osebo prejemniki ponavadi odvržejo. Osebno naslavljanje pošiljk zavarovalnicam omogoča veliko selektivnost ciljnega trga in ustvarja zaupanje med pošiljateljem ter prejemnikom sporočila.

5 IZBIRANJE PRODAJNIH POTI ZA TRŽENJE ZAVAROVALNIH STORITEV

»Odločitve o tržnih poteh vplivajo na vse druge odločitve podjetja – na določanje prodajnih cen, oglaševanje, pospeševanje prodaje, organizacijo prodajne službe itd. Zato je za vsako podjetje izjemno pomembno, kako oblikuje, vodi, ocenjuje in spreminja svoje tržne poti, saj odločitve o oblikovanju tržnih poti vsebujejo dolgoročno obveznost podjetja do drugih podjetij.« (Potočnik 2002, 96)

Pri izbiri in vodenju prodajnih poti mora zavarovalnica sprejemati odločitve za kar najbolj učinkovite prodajne poti. Izbira takšne prodajne poti pa ni lahka. Najprej, kar se mi zdi zelo pomembno, je, da zavarovalnica dobro pozna značilnosti posamezne prodajne poti, njene prednosti in slabosti.

5.1 Prednosti in slabosti posamezne prodajne poti

5.1.1 Prednosti in slabosti tradicionalnih prodajnih poti

Med tradicionalne tržne poti sodi trženje preko zavarovalnih zastopnikov, zavarovalnih posrednikov, neodvisnih finančnih svetovalcev in internih zaposlenih. Te tržne poti so stroškovno zelo intenzivne, relativno nizko produktivne in zahtevne za kontrolo in nadzor. Temeljno vprašanje je, kako povečati učinkovitost teh tržnih poti, brez da bi izgubili osebni stik, ki si ga stranke želijo. Prednosti tradicionalnih tržnih poti je torej v osebni prodaji, ki osebni stik z zavarovancem ohranja. Takšna prodaja ima tri velike prednosti (Potočnik 2002, 139):

- ustvarja osebni stik in možnost za hitro prilagajanje (tako zavarovanca kot prodajnika),
- omogoča različna razmerja med sodelujočimi in
- zahteva, da se nasprotna stran odzove pozitivno ali negativno med samim prodajnim procesom.

Tradicionalne tržne poti pa se počasi umikajo sodobnejšim potem, čeprav so v nekaterih primerih praktično nezamenljive. Z osebnim stikom in svetovanjem predstavljajo za porabnike veliko vrednost. Predvsem se njihova vrednost pokaže pri zelo kompleksnih vrstah zavarovanj, kjer je potrebno precej pojasnjevanja. Podobno je tudi pri zavarovanjih, kjer so zavarovalne premije zelo visoke in riziko, ki ga nosi zavarovalnica, zelo velik. Zavarovalni zastopnik ali posrednik lažje dosežeta zavarovančevo zaupanje, predvsem pri starejši populaciji, ki je nezaupljiva do novih tržnih poti. Prednost tradicionalnih poti je tudi pri prepričevanju potencialnih strank, naj se odločijo za nakup zavarovanja, saj je z osebnim stikom mogoče doseči precej več. Reakcijo zavarovanca zastopnik takoj zazna in se nanjo primerno odzove. Te prednosti

tradicionalnih prodajnih poti v veliki meri odtehtajo njihovo glavno slabost, to je visoka stroškovna intenzivnost.

5.1.2 Prednosti in slabosti bančnega zavarovalništva

Glavna težava bančno zavarovalniških storitev je, da praviloma prinašajo nizke marže. Velja nenapisano pravilo, da bolj ko je produkt kompleksen, večjo maržo vključuje oziroma prinaša.

Prednost bančnega zavarovalništva je, da omogoči stranki zadovoljiti več svojih potreb pri enem ponudniku. To ni pomembno le zaradi ustvarjanja novih virov prihodkov temveč tudi zato, da se zadrži obstoječe. Cilj vsakega poslovnega subjekta je vsekakor pridobiti čim večji obseg poslovanja svojih strank, preden to stori konkurenca v enakem ali podobnem poslu.

Banke pogosto pristopijo k bančnemu-zavarovalništvu, ker želijo preprečiti prehod svojih strank k drugim finančnim ponudnikom. Praviloma to počnejo s ponudbo preprostih storitev, vendar kmalu ugotovijo, da obstajajo možnosti za povečevanje tržnega deleža s ponudbo bolj kompleksnih storitev, posebno če so to ponudbo sposobne organizirati oziroma ponuditi strankam po več prodajnih poteh. To se nanaša tudi na uporabo mobilnih agentov/svetovalcev, torej na ponudbo storitev zunaj bančne poslovalnice.

Prav uporaba več prodajnih poti je lahko tisti dejavnik, ki največ pripomore k dobremu rezultatu bančnega zavarovalništva. Na ta način se storitev učinkoviteje ponudi obstoječim strankam. Obenem pa lahko to storitev ponudi tudi drugim, potencialnim strankam, ki jih nenazadnje lahko pridobi tudi za drugo, tradicionalno bančno ponudbo.

Slabost bančnega zavarovalništva je, da zaposleni v bankah in zavarovalnicah razmišljajo precej različno in temu ustrezni so različni pristopi pri spoprijemanju s poslovnimi izzivi. Tradicionalna banka se običajno odziva na povpraševanje in goji kulturo t.i. reakcije na strankino zahtevo, medtem ko je tradicionalna zavarovalnica bolj prodajno agresivna in skuša pri stranki ustvariti potrebo po njeni storitvi. Te razlike lahko povzročijo težave pri oblikovanju skupnega nastopa prek bančnega-zavarovalništva in morajo biti ustrezno obravnavane. Najpogostejši razlogi za nesoglasja imajo vzroke v:

- različnih prodajnih filozofijah,
- zavisti bančnih uslužbencev glede provizij zavarovalniških agentov,
- strahu pred odlivom bančnih depozitov v druge storitve in posledično krčenju obsega tipičnih bančnih poslov, kar bi pomenilo nevarnost odpuščanja bančnih delavcev.

Razlike je treba prepoznati in se jih stalno zavedati. Praviloma negativno vplivajo prav na skupinsko delo, ki pa je ključno za uspešno poslovanje. Druga možnost je razvoj

enotne kulture, ki na določeni ravni upošteva značilnosti banke in zavarovalnice. Tak pristop je lahko zelo učinkovit, vendar zahteva močno in stalno zavezo vodstva obeh institucij glede uveljavljanja take prakse.

Nekatere banke oziroma bančno-zavarovalniške povezave so se skušale ogniti tem težavam tako, da so ukinile zavarovalniško prodajno osebje in prodajale storitve izključno preko bančnih poslovalnic. Tak pristop je sicer možen in do določene mere tudi uspešen, a sčasoma se pojavijo posamezne težave kot:

- Bančni uslužbenci prestopijo mejo svojega poklica in morajo delovati na način, na katerega sicer niso najbolje pripravljene. Ta težava je v zadnjih letih manjša, saj se tudi v bankah vse bolj uveljavljajo tehnike, ki jih banke še pred kratkim niso poznale ali vsaj ne veliko uporabljale.
- Storitve, ki jih lahko ponujajo bančni uslužbenci so praviloma preprostejšie in, vsaj z zavarovalniškega vidika, ne vključujejo veliko elementov zavarovanj pred različnimi tveganji. Najpogosteje gre za storitve, ki imajo močno varčevalno/naložbeno komponento in so praviloma standardizirane in namenjene množični prodaji.
- Z omejitvijo prodaje zgolj na bančne uslužbence se prodaja omeji zgolj na obstoječe bančne stranke, in še to na tiste, ki pridejo v banko v času poslovanja bančne poslovalnice. To pa je ob vse večji uporabi drugih načinov poslovanja kot so telefonsko bančništvo, internet, ipd., vse redkejši pojav.

Storitve vezane na zavarovalno polico, so tudi časovno omejene na siceršnji delovni čas banke. Prav pri zavarovalniških storitvah so stranke navajene, da jim je tovrstna ponudba na voljo tudi zunaj običajnega delovnega časa.

5.1.3 Prednosti in slabosti neposrednega trženja – prodaje preko interneta, pošte in telefona

Pri elektronskem poslovanju prihaja pobuda s strani stranke in ne od zavarovalnega zastopnika oziroma posrednika. To zahteva enostavne, povprečni stranki razumljive produkte brez drobnega tiska, produkte, ki omogočajo enostaven nakup. Internet zahteva reorganizacijo poslovnih procesov in določa zastopnikom drugačno vlogo. Čeprav stranke same najdejo stran določenega ponudnika, to še ne pomeni, da ne bodo morda potrebovale še več nasvetov in pojasnil kot do zdaj.

Medtem ko nekateri menijo, da je informacijska tehnologija že do zdaj revolucionarno spremenila poslovanje, gre v resnici le za računalniško podporo obstoječim procesom, ni pa še bilo kakovostnih sprememb poslovanja. Po drugi strani kritiki ugotavljajo, da so vse bolj zmogljivi računalniki povzročili nastanek vrste zapletenih zavarovalno – varčevalnih produktov, ki za samo izvajanje potrebujejo računalniško podporo in jih stranke pogosto težko razumejo.

Večina poslovnih procesov še vedno povzroča goro papirnate administracije. Komunikacija s podjetji se je kljub računalnikom zelo malo spremenila. Internet po mnenju strokovnjakov pomeni slovo od gore papirja in možnost interaktivne povezave z izvajalcem in/ali neodvisnim finančnim svetovalcem. On-line pridobivanje informacij in spreminjanje pogodbe skladno z željami in možnostmi zavarovanca prihranita čas in denar ter zagotavljata višjo kakovost za stranko.

Strokovnjaki opozarjajo tudi na številne dileme, ki lahko zmanjšajo ali celo izničijo pozitivne učinke e-poslovanja. Varnost poslovanja je temeljno vprašanje, ki skrbi izvajalce, upravljavce skladov, plačnike prispevkov in zavarovance. Zaupanje v sistem lahko porušijo razne napake in prekinitve pri delovanju informacijskih sistemov. Izguba kredibilnosti zaradi navedenih razlogov ima lahko uničujoče posledice za e-poslovanje določenega izvajalca.

Telefonsko trženje je stroškovno zelo učinkovita prodajna pot, vendar moramo upoštevati začetne stroške ustanavljanja telefonskih centrov z ustrezno informacijsko podporo (Dimovski in Volarič-Prijatelj 1999, 207). Prednosti telefonskega trženja so poleg nizkih stroškov še velika udobnost nakupa za zavarovanca, prihranek časa in enostavnost nakupa. Glavne slabosti prodaje zavarovanj preko telefona pa so, da ljudje ne marajo dolgih telefonskih pogovorov, kar pomeni, da lahko prodajamo samo enostavnejša zavarovanja, ljudje imajo rajši osebni stik s prodajalcem, ne marajo prevelike količine informacij, neradi dajejo osebne podatke preko telefona in neradi sklepajo zavarovanja, če ne vidijo zavarovalnih dokumentov. Slabost telefonskega trženja je tudi hitro nezadovoljstvo porabnikov zaradi prenasičene ponudbe, saj če porabnik dobi številne klice od različnih zavarovalnic, ki mu ponujajo različne vrste zavarovanj, bo kmalu razvil zelo negativen odnos do tovrstne prodaje. Telefonsko trženje se zelo uspešno prodaja v kombinacijami s tradicionalnimi tržnimi potmi, saj telefon uporabimo za iskanje novih potencialnih zavarovancev ali pa za dogovor o podaljševanju že obstoječih zavarovanj. S telefonom se z zavarovancem dogovorimo za osebni sestanek z zastopnikom ali posrednikom, ki zavarovancu nudita svetovanje pri odločitvi in kasneje lahko skleneta zavarovanje.

5.2 Potrebne aktivnosti zavarovalnice za sprejemanje odločitev o prodajnih poteh

5.2.1 Proces trženjskega načrtovanja

V zavarovalni dejavnosti nobeno delo ne sme biti prepuščeno naključju, še posebno ne v današnjih razmerah vse večje konkurence in hitrih sprememb na zavarovalniškem trgu. Te spremembe silijo zavarovalnice k sistematičnemu in organiziranemu delu, ki zahteva učinkovito trženjsko načrtovanje. Če zavarovalnica želi uspešno tržiti svoje produkte, mora imeti dobro pripravljene strateške in operativne načrte.

Trženjsko načrtovanje kot proces zavarovalnice uporabljajo za letne ali večletne načrte trženja, pri vstopu na tuje trge, pri uvajanju nove prodajne poti, za večjo učinkovitost obstoječih prodajnih poti, pri uvajanju novih zavarovalnih produktov in sprejemanju drugih pomembnih odločitev.

Strateško trženjsko načrtovanje

S strateškim trženjskim načrtovanjem zavarovalnice dolgoročno načrtujejo in opredeljujejo, na katere trge bodo vstopale, katere produkte bodo tržile in po katerih prodajnih poteh bodo zadovoljevale ciljne skupine. Na ta tri vprašanja pa je mogoče konkretno odgovoriti le, če razpolagajo z informacijami o dejavnikih širšega in ožjega okolja, poleg tega pa morajo temeljito poznati sposobnosti lastne organizacije. Kakršenkoli drugačen pristop temelji bolj ali manj na ugibanjih ter naključjih, kar pa povečuje rizike negotovosti pravilnosti strateških odločitev trženjskega značaja (Lebe-Ćaćić 2007, 312).

Strateško načrtovanje predstavlja izhodišče za vse druge trženjske načrte. Zajema celotno trženje, ki se tiče zavarovalnice. Upošteva pa tako zunanje okolje kot tudi značilnosti in resurse zavarovalnice. Vidic (2002, 204) navaja sedem ključnih pravil pri sprejemanju strategije tržnih poti:

- natančna opredelitev strategije prodajnih poti,
- podpiranje tržnih poti z organizacijo podjetja,
- ustvarjanje razlik med stroški in ceno pri prodajnih poteh,
- pravilnost portfelja različnih tržnih poti,
- raziskovanje sistemov prodaje, ki jih še ne uporabljamo,
- oblikovanje novih prodajnih poti in
- prilagajanje ponudbe prodajnim potem.

Na osnovi sedanjih okoliščin in izkušenj zavarovalnice s strateškim načrtovanjem projicirajo tržne razmere v prihodnjih pet let ali celo deset let, čeprav se lahko tržno okolje politično, kulturno, tehnološko ali ekonomsko spremeni. Ob pripravljenosti na spremembe na daljši rok s strateškim načrtovanjem podajo tudi odločitve, ki jih sprejemajo danes za prihodnjih pet ali več let.

Strateške analize in raziskave

Vsako strateško načrtovanje zahteva predhodno izdelavo različnih analiz. Te so ključnega pomena in nujno potrebne za sprejemanje odločitev o poslovanju in s tem tudi odločitev o prodajnih poteh in predstavljajo informacijsko osnovo za strateško načrtovanje. Zavarovalnica tako izvaja strateško analizo in diagnozo z namenom, da bi odkrila priložnosti in nevarnosti v svojem okolju ter ugotovila, katere so njene prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenti. V okviru strateške analize zavarovalnice izdelajo podrobno analizo okolja in notranjo analizo zavarovalnice.

Analize makro okolja tvori šest glavnih elementov: demografski, gospodarski, fizični, tehnološki, političnopravni in družbenokulturni dejavniki in vplivajo dolgoročno na odločitve zavarovalnice.

Enako pomembna je tudi analiza panoge, ki pomembno vpliva na določanje pravil igre med posameznimi konkurenčnimi zavarovalnicami. Moč konkurence je v zavarovalstvu odvisna od ekonomske strukture in ne le od obstoječih konkurentov. Kakšen je položaj neke zavarovalnice v zavarovalni panogi je odvisen od vstopa novih konkurenčnih zavarovalnic v panogo, od grožnje substitucijskih storitev, tekmovanja med obstoječimi konkurenti in pogajalske moči drugih udeležencev v trženju zavarovalnih storitev. Navedene konkurenčne sile določajo potencial panoge za doseganje profita in intenziteto konkurence v panogi. Šele poznavanje razmer v panogi je lahko osnova za strateško analizo posameznih konkurentov (Porter 1980, 396).

Z analizo konkurence na zavarovalniškem trgu opazimo več podobnosti kot razlik. Kadar ena zavarovalnica sprejme nov produkt ali nov prodajni kanal in ga odjemalci sprejmejo, ji druge zavarovalnice zelo hitro sledijo. Pri analizi konkurence je zelo pomembno določiti, kdo so dejanski konkurenti. To so zavarovalnice, ki so podobne tako po velikosti, ponudbi, pogojih poslovanja... Pri analizi konkurence se običajno omejimo na največ pet konkurentov, ki jo spremljamo po strategiji trženja, katero ugotovimo na osnovi gibanj na področju trženjskega spleta. Ugotoviti moramo zlasti naslednje (Potočnik 2000, 72):

- Zmogljivost konkurenčnih zavarovalnic, njihovo ponudbo zavarovalnih storitev, kakovost teh storitev in obseg prodaje. Te podatke primerjamo z lastnimi.
- Prodajne metode konkurenčnih zavarovalnic, njihove tržne poti, kako uspešni so na posamezni prodajni poti in kako uspešni bi bili na drugih prodajnih poteh.
- Cene zavarovanj, po katerih trži konkurenca (tudi obvezna zavarovanja vozil v prometu lahko tržijo po nižjih cenah, če seveda ponujajo popuste), plačilne pogoje in druge ugodnejše pogoje v primerjavi s pogoji, ki jih sami ponujajo.
- Pomembno pa je tudi proučiti reklamno dejavnost konkurenčnih zavarovalnic, saj lahko odločilno vpliva na kupce. Intenzivnost lastne reklamne dejavnosti moramo primerjati s konkurenčno.

Z navedenim pridobimo dovolj informacij, da lahko predvidimo smernice konkurenčnih podjetij v prihodnosti.

Analiza trga porabnikov zavarovalniških produktov zajema ločeno analizo za fizične osebe in analizo za pravne osebe. Z določitvijo ciljnega trga je zelo pomemben del trženja prav razumevanje porabnikov na tem trgu. Različne produkte kupujejo različni segmenti kupcev, ki se razlikujejo po starosti, dohodku, stopnji izobrazbe, mobilnosti in okusu. Obnašanje porabnikov je podvrženo različnim vplivom: kulturni,

družbeni, osebni in psihološki vplivi. Na osnovi teh dejavnikov se izdelava analiza trga fizičnih porabnikov zavarovalnih produktov.

Druga skupina odjemalcev zavarovalnih storitev so pravne osebe, ki jih je manj, a so to zato večji kupci. Za razliko od fizičnih oseb, vpliva na odločitve o sklenitvi zavarovanja pravnih oseb navadno več ljudi, ki so o zavarovalstvu bolj poučeni.

Analiza okolja pa za sprejemanje pomembnih odločitev seveda ni dovolj. Podrobno je potrebno analizirati zavarovalnico, ki pomeni interno analizo posameznih resursov zavarovalnice, to je proučevanje zavarovalnice z različnih zornih kotov. Analizo obstoječega stanja zavarovalnica izdelava tako, da prouči svoje produkte, prodajne poti, prodajne pogoje, tržni delež, gibanje trženjskega spleta. Ta analiza je podobna analizi konkurence, saj morajo biti rezultati teh dveh analiz primerljivi. Sledi strateška analiza zavarovalnice, pri kateri ugotavljamo, kako lahko krepimo prednost in odpravimo oziroma zmanjšamo pomanjkljivosti poslovnih potencialov zavarovalnice. Potenciali zavarovalnice opredeljujejo možnost uspešnosti izvedbe zastavljenega strateškega načrta. Bolj razvit posel namreč zahteva večje poslovne potenciale. Na trženjsko strategijo vplivajo: finančni potencial – ugotavljamo ga na temelju finančne strukture sredstev, trženjski potencial - pomeni pripravljenost zavarovalnice na trženje in pregled organiziranosti trženja, kadrovski potencial – pregled podatkov o zaposlenih in razvojni potencial – pomemben je pri pripravi novih produktov in pri modifikaciji obstoječih.

Segmentiranje trga

Posamezna storitev ne more zadovoljiti vseh porabnikov na določenem trgu. Kupcev je lahko preveč, zelo se tudi razlikujejo po svojih zahtevah ali pa so prostorsko tako razpršeni, da bi bilo izvajanje storitev predrago (Potočnik 2000, 79). Na osnovi analize trga porabnikov zavarovalnih produktov razdelimo trg na manjše skupine porabnikov, ki imajo podobne značilnosti. Porabniki ene skupine so si podobni po obnašanju, potrebah in željah. Glede na velikost skupine porabnikov razdelimo trg na tržne segmente. Tržna vrzel je že manjša skupina ljudi, ki zahteva posebno, ožjo korist. Posamezni kupci pa zahtevajo individualno obravnavo.

Segmentiranje trga storitev poteka po različnih kriterijih: kriteriju politične ureditve (država, pokrajina, občina, soseska), geografskem kriteriju (gorski predeli, obmorski kraji), demografskem kriteriju (spol, starost, narodnost, religija), psihografskem kriteriju (življenjski slog, motivacija) in vedenjskem kriteriju (priložnosti, koristi, odnos do storitve). Zelo pomembno pa je, da tržni segment določimo tako, da ga lahko merimo, da je dovolj velik, da bi dosegli pričakovani dobiček, da ga lahko učinkovito oskrbujemo, da se ustrezno odziva na različne trženjske instrumente in da lahko za vsak segment oblikujemo ustrezen trženjski program (Lebe-Ćaćić 2007, 318).

Izbiranje ciljnih trgov

Segmente, ki smo jih oblikovali v skladu s kriteriji, je treba čim bolje spoznati. To pomeni, da spoznamo značilnosti posameznih elementov, ki tvorijo segment (potrebe, načini zadovoljevanja potreb), pomembna je tudi velikost in trendi v segmentu, prodajne poti za posamezen segment ter ključne konkurente. Na osnovi teh spoznanj ovrednotimo segmente oziroma ciljne trge. Ta proces je zelo povezan z ugotavljanjem priložnosti in nevarnosti v okolju in z ugotavljanjem prednosti in pomanjkljivosti zavarovalnice v primerjavi s konkurenti.

Temeljni dimenziji pri izbiranju ciljnih trgov sta privlačnost in konkurenčni položaj. Zavarovalnica bo izbrala tiste trge, na katerih je njena konkurenčna prednost največja in na trg lahko vstopa na tri načine:

- z nediferenciranim trženjem, pri katerem zanemarja razlike med tržnimi segmenti in storitev pritegne veliko kupcev,
- z diferenciranim trženjem na več segmentih in z različnimi trženjskimi programi za posamezen segment,
- s koncentriranim trženjem, usmerjenim na en sam segment (Potočnik 2000, 83).

5.2.2 Taktično-operativno trženjsko načrtovanje

Operativno načrtovanje je v celoti podrejeno strateškemu načrtovanju. Zavarovalnica na tem mestu z načrtom trženjskih aktivnosti določi kje in kdaj bo izvajala trženjske aktivnosti, ki bodo vodile k začrtanim tržnim ciljem, sestavo trženjskih sestavin, ki jih namerava uporabljati, stroške, ki bodo pri tem nastali ter nosilce posameznih trženjskih aktivnosti. Določi torej kdo mora kaj storiti, kdaj, kje in kako.

Naslednja faza taktičnega načrtovanja je analiza obstoječih produktov, analiza prodajnih poti, prodaje, obstoječega portfelja zavarovanj, marketinško komuniciranje ter analiza organizacijske strukture. Podatki morajo biti čim bolj natančni, saj so temelj za določanje ciljev in tržnih meril. Pomembno je, da določimo takšne cilje, ki so merljivi. Zavarovalnica si na primer določi cilj povečati prodajo premoženjskih zavarovanj za 10 % ali povečanje tržnega deleža za 15 %.

V okviru taktično-operativnega načrtovanja se določi trženjski splet. Podrobneje sem ga opisala že v četrtem poglavju in se bom na tem mestu omejila le na določanje prodajnih poti.

5.2.3 Določanje prodajnih poti

Pri izbiri in vodenju prodajnih poti mora zavarovalnica sprejemati odločitve za kar najbolj učinkovite prodajne poti. Učinkovitost prodajne poti pa se izraža z minimiziranjem celotnih stroškov prodajne poti ob doseganju zaželeni ravni prodaje. Vsaka tržna pot je povezana z različno ravni prodaje in stroškov. Vprašanje je torej,

ali bo zavarovalnic dosegla večjo prodajo preko lastne prodajne mreže (zavarovalni zastopniki, komercialisti in zaposleni na notranjih prodajnih mestih – šalterjih) ali preko posrednikov-agencij. Težko je podati odgovor na to vprašanje. Zastopniki prodajne mreže zavarovalnice so načeloma za prodajo lahko veliko bolj motivirani in bolj uspešni, saj je njihova prihodnost odvisna od uspeha in tržnega deleža, ki ga zavarovalnica dosega na trgu. Poleg tega pa veliko kupcev zavarovanja raje sklepa pri svojih matičnih zastopnikih, ki so njihovi »hišni« zastopniki in jim nudijo še dodatne storitve ob škodnih dogodkih. Na drugi strani pa so lahko tudi zastopniki specializiranih agencij zelo uspešni. Navadno se osredotočijo na prodajo ozke skupine zavarovanj (največkrat so to življenjska zavarovanja) in se temu primerno tudi specializirajo. Lahko so prav tako agresivni kot matični zastopniki, poleg tega pa so v primeru visoke provizije lahko celo bolj motivirani.

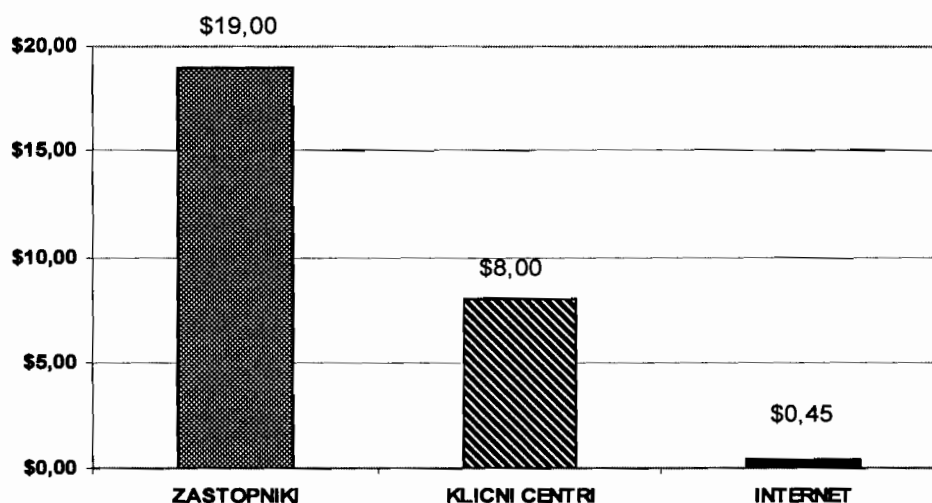
V zavarovalništvu sta način in oblika dostave zavarovalne storitve kupcu odvisna od treh dejavnikov (Končina 1994, 251):

- vrsta zavarovanja – za življenjska zavarovanja je potreben drugačen pristop kot za premoženjska zavarovanja;
- struktura zavarovalne ponudbe, ki definira ali naj ima zavarovalnica lastne zastopnike ali naj svoje storitve trži preko zavarovalnih agencij oziroma preko centralizirano vodenih predstavništav ali naj uporabi kombinacijo navedenih organizacijskih možnosti;
- zmogljivosti zavarovalnice in izbira ciljnih trgov – odločitve, ki je povezana s stroški in s sposobnostjo obvladovanja začrtane strategije in izvajanjem izbrane poslovne politike.

Pomemben vidik pospeševanja razvoja sodobnih prodajnih poti je zmanjševanje transakcijskih stroškov. Stroški pomembno vplivajo na odločitev prodajnih poti, saj samo stroški administracije predstavljajo več kot 20 % zavarovalne premije. Na sliki 5.1. je prikazano razmerje med stroški administracije zavarovalnih polic v primeru prodaje preko zastopnikov, prodaje preko klicnih centrov in prodaje preko interneta. Iz slike je dobro razvidno, da internetna prodaja pomeni velik prihranek, saj gre za neko obliko outsourcinga⁶.

⁶ Outsourcing pomeni nakup storitev, ki smo jih prej opravljali interno, pri zunanjih izvajalcih. Prinaša številne prednosti (višja kakovost, višja konkurenčnost), žal pa prinaša tudi določeno stopnjo negotovosti (vse informacije niso dostopne, časovna komponenta).

Slika 5.1 Stroški administracije zavarovalnih polic



Vir: Trends in e-Insurance

Ugotovila sem že, da ima vsaka prodajna pot svoje specifičnosti. Odvisna je od tega, kako je organizirana in sistema nagrajevanja. To se odraža na intenzivnosti prodaje posameznih produktov. Enakomeren delež posameznih prodajnih poti bi bil vsekakor idealen in bi zagotavljal zdravo razmerje v zavarovalnem portfelju. (Horvat 2007, 215).

5.2.4 Analiza prodaje in merjenje učinkovitosti procesa prodaje

Analiza prodaje je zahtevna in pomembna naloga, ki jo zavarovalnica nikakor ne sme podcenjevati. Prvi korak v analizi prodaje je osnovna finančna analiza. Prvi kazalnik uspešnosti je obseg prodaje v izbranem časovnem obdobju. Zavarovalnice merijo obseg prodaje s številom sklenjenih zavarovanj in z višino obračunane premije. Obseg in vrednost prodaje primerjamo s postavljenimi cilji in s preteklim obdobjem.

V okviru spremljanja rezultatov poslovanja zavarovalnice spremljajo naslednje podatke:

- višino obračunane premije in število prodanih zavarovanj po posameznih zavarovalnih vrstah,
- izpolnjevanje tedenskih, mesečnih in letnih planov prodaje,
- gibanje prodaje po posameznih prodajnih poteh,
- stanje odpada⁷ zavarovanj,
- stanje portfeja zavarovanj,
- kazalnike poslovanja,
- izplačano provizijo,

⁷ V odpad zavarovanja štejemo vsa zavarovanja, ki niso bila obnovljena.

- kosmate obratovalne stroške (stroški pridobivanja zavarovanj, stroški dela idr.),
- ostale podatke.

V primeru, da omenjeni podatki odstopajo od načrtovanih okvirjev, je potrebno ugotoviti vzroke za odstopanje. Vzroki so lahko posledica same storitve, ki je trg ne sprejema, optimalnosti marketinških sporočil, nezadostna informiranost prodajne ekipe in drugo. V okviru analiziranja prodaje je zelo pomembna tudi njena učinkovitost. Tu lahko merimo stroške prodaje, stroške prodajne ekipe ter primerjamo stroške s pričakovanimi stroški ali stroški v preteklem obdobju. Pri prodaji zavarovalnih storitev preko posrednikov je pomembno, da analiziramo tudi obseg prodaje, rast prodaje in donosnost prodaje posameznega posrednika.

Rezultati omenjenih analiz pokažejo, v katero smer je potrebno usmeriti prodajne aktivnosti in katere spremembe moramo narediti v prihodnosti. Nedvomno pomembno vplivajo tudi na odločitve o uporabi posameznih prodajnih poti.

5.3 Primer določanja prodajnih poti za trženje novega naložbenega zavarovanja

Odločitev o načinih trženja in določanja prodajnih poti bom opisala na naslednjem primeru. Vzemimo, da je zavarovalnica pripravila nov produkt naložbenega življenjskega zavarovanja, za katerega je pripravila podroben načrt prodaje. Z analizo vseh dosedanjih akcij trženja zavarovanj je ugotovila, da so bili med notranjo prodajno mrežo najmanj uspešni komercialisti. Ker je prepričana v uspeh novo pripravljene zavarovalnega produkta, bo komercialiste intenzivneje vključila v akcijo. Komercialisti so tisti del notranje prodajne mreže, ki tržijo zavarovanja predvsem pravnim osebam in ne posameznikom. Zato bo za to prodajno skupino organizirala temeljito izobraževanje s področja osebnih zavarovanj, kjer bo še posebej poudarjena davčna obravnava v primerih, kjer pri sklenitvi zavarovanja nastopa pravna oseba kot zavarovalec oziroma plačnik zavarovanja. To pomeni, da je oblikovala produkt, ki bo za pravne osebe bolj zanimiv kot so bili prejšnji produkti. Načrt trženja novega naložbenega zavarovanja bo vključeval naslednje oblike prodaje in prodajnih poti:

- Osebna prodaja

V osebno prodajo bo vključila vse razpoložljive prodajne poti, to so univerzalni zastopniki in zastopniki za osebna zavarovanja, komercialisti, agencijska prodajna mreža in banka.

- Ciljno usmerjena osebna prodaja izbranim zavarovalcem

Zavarovalnica bo iz svoje obstoječe baze aktivnih avtomobilskih zavarovanj izbrala zavarovalce boljših avtomobilov, katerim bo izvedla ciljno usmerjeno osebno prodajo. Izdelane sezname bo nato razdelila med univerzalne zastopnike, ki so ta avtomobilska zavarovanja sklenili. Zavarovalnica je namreč ocenila, da je v obdelavi teh seznamov še

veliko neizkoriščenega potenciala, ki ga je potrebno izkoristiti. Dobro se zaveda dejstva, da obstoječi zavarovanci za zavarovalnico predstavljajo eno izmed ključnih konkurenčnih prednosti. Neustrezno izkoriščanje te prednosti pomeni veliko potencialno izgubo tako kratkoročnega kot tudi dolgoročnega premijskega priliva.

- Ciljno usmerjena prodaja podjetjem

Zavarovalnica je tokrat za podjetja pripravila posebno ugodno ponudbo, ki je odvisna od kumulativno vplačane premije v akcijski produkt s strani zaposlenih v podjetju. Zavarovalnica je vnaprej pripravila vzorec izpolnjene ponudbe in pismo zaposlenim s predstavitvijo ugodnosti skupinskega zavarovanja, kar bo komercialistom delo precej olajšalo. Zavarovalnica ugotavlja, da v dosedanjih akcijah zaposleni v podjetjih še niso sklenili skupinskega naložbenega zavarovanja, zato poziva komercialiste k aktivnemu pristopu in doseganju ugodnih rezultatov prodajne akcije.

- Ciljno usmerjena osebna prodaja zavarovalcem z doživetjem klasičnih življenjskih zavarovanj

Zavarovalnica med obstoječimi življenjskimi zavarovanji izbere zavarovance z doživetjem v naslednjih tednih oziroma mesecih. To pomeni, da bodo ti zavarovanci naenkrat prejeli večjo vsoto denarja, zato bo zavarovalnica poskrbela, da bodo zastopniki v obdobju trženja novega zavarovanja v tesnem stiku z navedenimi zavarovanci. Vsak zastopnik ali drug posredovalec bo prejel seznam doživetih polic in skušal čim prej vzpostaviti stik z zavarovanci, ki bodo o obisku zastopnika in kratko predstavitvijo zavarovanja predhodno pisno obveščeni.

- Direktni marketing

Akcijo direktnega marketinga bo zavarovalnica izvedla vsem obstoječim zavarovalcem aktivnih naložbenih zavarovanj, katerim bo poslala pisno ponudbo, s katero bodo lahko zelo enostavno sklenili zavarovanje. Pisna ponudba bo vsebovala vpljudnostni dopis s kratko predstavitvijo glavnih prednosti zavarovanja in opisom načina sklenitve, pristopno izjavo s položnico za plačilo premije, posebne pogoje, informativno brošuro z dopolnilnimi pogoji ter povratno pisemsko ovojnico. Namen direktne pošte bo predvsem informiranje strank o novostih v ponudbi. Hkrati pa je zavarovalcu ponujena možnost za hitro in enostavno sklenitev novega zavarovanja. Za spremljanje intenzivnosti in uspešnosti obdelave posredovanih seznamov bo potrebno tedensko analitično in sintetično poročanje o poteku akcije. Uspešnost akcij direktnega marketinga je odvisna predvsem od ustrezno usmerjenih aktivnosti prodajne mreže ter pozitivne naravnosti vseh zaposlenih do akcije. Le na ta način bo zavarovalnica dosegla pričakovane rezultate.

5.4 Stanje prodajnih poti v Sloveniji in Evropi v letu 2005

V vseh evropskih državah so pri trženju zavarovalnih storitev prodajne poti zelo pomemben element. Med posameznimi državami se razmerja prodajnih poti zelo razlikujejo in je težko napraviti jasen sklep, ki bi veljal za vse države enako. Nekaj je vseeno zelo jasno: v večini evropskih držav tržijo tako premoženjska kot tudi življenjska zavarovanja preko univerzalnih ali specialnih⁸ zavarovalnih zastopnikov in preko drugih prodajnih poti, kot so banke, pošte itd. Največje odstopanje, ki ga je potrebno omeniti, izkazuje Švica, kjer več kot 80 % (točneje 84 %) zavarovalne premije pridobijo neposredno preko notranje zaposlenih delavcev. Zanimivo je tudi to, da ostali del premije v Švici pridobijo preko posrednikov oziroma brokerjev (16 %), medtem ko drugih prodajnih poti niti nimajo razvitih. Struktura prodajnih poti se pri prodaji življenjskih zavarovanj razlikuje od strukture pri prodaji neživljenjskih zavarovanj.

V Sloveniji je prodaja preko zastopniških mrež in zavarovalnih agencij dobro razvita in povsem primerljiva z ostalimi evropskimi državami. Imamo kar nekaj izredno močnih lastnih zavarovalniških prodajnih mrež, ki jih dobro dopolnjujejo tudi pogodbene.

Tabela 5.1 Deleži prodajnih poti v nekaterih evropskih državah v letu 2005

	ZAPOSLjeni	ZASTOPNIKI	POSREDNIKI	BANKA, POŠTA	OSTALO	SKUPAJ
AVSTRIJA	26,3%	5,6%	22,5%	41,6%	4,1%	100,0%
BELGIJA	0,4%	4,5%	36,5%	37,3%	21,3%	100,0%
ŠVICA	84,0%	0,0%	16,0%	0,0%	0,0%	100,0%
ŠPANJA	0,0%	27,7%	21,0%	32,7%	2,3%	100,0%
FRANCIJA	21,0%	15,0%	14,0%	47,0%	3,0%	100,0%
ITALIJA	10,4%	40,1%	3,3%	46,2%	0,0%	100,0%
NIZOZEMSKA	20,5%	19,7%	52,1%	15,8%	0,0%	100,0%
POLJSKA	29,0%	56,6%	10,1%		4,3%	100,0%
PORTUGALSKA	6,3%	23,8%	6,1%	63,7%	0,0%	100,0%
SLOVENIJA	13,8%	66,5%	10,4%	2,4%	6,9%	100,0%
SLOVAŠKA	5,1%	60,9%	33,9%		0,0%	100,0%
TURČIJA	18,5%	64,8%	4,7%	12,0%	0,0%	100,0%

Vir: <http://www.cea.assur.org/>

Po podatkih Slovenskega zavarovalnega združenja je bila v Sloveniji bruto obračunana premija v letu 2005 zbrana po različnih prodajnih poteh. Skoraj polovico vse premije ali 48,1 % so zbrali interni zastopniki zavarovalnic. Zunanji ali t.i. nevezani zastopniki so zbrali dobrih 283 milijonov EUR premije ali 18,4 % vse premije, na prodajnih mestih v zavarovalnicah je bil delež zbrane premije 13,8-odstoten, po telefonu, internetu ali na daljavo pa nekoliko več kot 167 tisoč EUR vse bruto

⁸ Univerzalni zastopniki so zastopniki, ki prodajajo vse vrste zavarovanj, specialni zastopniki pa so usmerjeni samo v prodajo določenih produktov (največkrat življenjskih zavarovanj).

obračunane premije. Delež te prodajne poti ni omembe vreden, se pa pomembno veča. V primerjavi s podatki za leto 2004 se je nekoliko povečal delež premije, ki so jo zbrali posredniki (10,4 %). Delež premije internih zastopnikov je bil največji pri kasko zavarovanjih tirnih vozil in letal (preko 80 %).

5.4.1 Življenjska zavarovanja

Pri trženju življenjskih zavarovanj bančno zavarovalništvo predstavlja najmočnejšo prodajno pot v naslednjih državah: Avstrija, Belgija, Španija, Francija, Italija, Portugalska in Švedska. Ta oblika prodaje se je izrazito povečala v večini evropskih držav med letoma 2004 in 2005.

Tabela 5.2 Deleži prodajnih poti za življenjska zavarovanja v letu 2005

	ZAPOSLANI	ZASTOPNIKI	POSREDNIKI	BANKA, POŠTA	OSTALO	SKUPAJ
AVSTRUJA	20,6%	3,5%	17,8%	55,1%	3,1%	100,0%
BELGIJA	0,4%	2,8%	26,5%	48,0%	22,4%	100,0%
ŠPANJA	0,0%	12,1%	10,8%	66,7%	3,7%	100,0%
FRANCIJA	16,0%	7,0%	13,0%	62,0%	2,0%	100,0%
VELIKA BRITANIJA	7,9%	20,4%	71,7%	0,0%	0,0%	100,0%
IRSKA	19,0%	18,5%	50,0%	0,0%	13,5%	100,0%
ITALIJA	12,4%	18,2%	1,1%	68,3%	0,0%	100,0%
NIZOZEMSKA	10,0%	15,0%	54,0%	21,0%	0,0%	100,0%
POLJSKA	33,8%	54,1%	4,3%	0,0%	7,8%	100,0%
PORTUGALSKA	3,4%	6,9%	1,3%	88,3%	0,0%	100,0%
ŠVEDSKA	28,0%	0,0%	19,0%	45,0%	8,0%	100,0%
SLOVENIJA	5,6%	56,7%	12,3%	7,4%	18,0%	100,0%
SLOVAŠKA	1,4%	75,4%	23,2%	0,0%	0,0%	100,0%
TURČIJA	43,1%	33,1%	0,6%	23,2%	0,0%	100,0%

Vir: <http://www.cea.assur.org/>

Prevladujoča vloga finančnih institucij je rezultat širjenja ponudbe raznovrstnih zavarovalnih produktov, predvsem produktov z varčevalno komponento, zlasti pa gre v veliki meri za podobnost teh produktov s tradicionalnimi bančnimi produkti. Skupaj namreč omogočata celovito upravljanje premoženja bančnih strank. Šibko vlogo finančnih institucij pri prodaji življenjskih zavarovanj izkazujejo Poljska, Slovenija in

Slovaška, saj večinoma tržijo zavarovanja preko zavarovalnih zastopnikov. Tudi v Veliki Britaniji in Irski bančno zavarovalništvo ni razvito in prodaja življenjskih zavarovanj temelji na posrednikih oziroma brokerjih. Zaposleni v zavarovalnicah imajo velik delež prodaje življenjskih zavarovanj na Poljskem in v Turčiji, pri slednji je ta oblika prodaje tudi največja (internetna stran <http://www.cea.assur.org/>).

5.4.2 Neživljenjska zavarovanja

Pri neživljenjskih zavarovanjih je uspeh bančnega zavarovalništva vsekakor omejen. Določeni produkti premoženjskega zavarovanja sicer imajo sorodne lastnosti z bančnimi produkti, vendar gre za vrsto tveganj, ki jih ima pri tem banka. Usposabljanje bančnih delavcev je pri premoženjskih produktih bistveno zahtevnejša, saj ti niso toliko podobni bančnim kot npr. produkti življenjskega zavarovanja. V veliki večini evropskih držav neživljenjsko področje obvladujejo predvsem zavarovalni zastopniki in sicer v državah: Italija, Poljska, Portugalska, Slovenija, Slovaška in Turčija. Velik delež predstavljajo zavarovalni zastopniki tudi v Španiji in Franciji, vendar pa ni prevladujoč. Na drugi strani je prodaja neživljenjskih zavarovanj preko posrednikov oziroma brokerjev prevladujoča v Veliki Britaniji, Irski in Belgiji, velik delež pa ima tudi Avstrija (internetna stran <http://www.cea.assur.org/>).

Tabela 5.3 Deleži prodajnih poti za neživljenjska zavarovanja v letu 2005

	ZAPOSLENI	ZASTOPNIKI	POSREDNIKI	BANKA,POŠTA	OSTALO	SKUPAJ
AVSTRUJA	41,7%	11,2%	35,3%	5,0%	6,8%	100,0%
BELGIJA	0,7%	9,4%	65,6%	6,1%	18,2%	100,0%
ŠPANJA	23,7%	39,7%	28,8%	6,8%	1,2%	100,0%
FRANCIJA	35,0%	35,0%	18,0%	9,0%	3,0%	100,0%
VELIKA BRITANIJA	22,6%	3,7%	54,1%	10,0%	9,6%	100,0%
IRSKA	38,2%	0,0%	61,8%	0,0%	0,0%	100,0%
ITALIJA	6,3%	84,4%	7,7%	1,6%	0,0%	100,0%
NIZOZEMSKA	32,0%	8,0%	50,0%	10,0%	0,0%	100,0%
POLJSKA	24,3%	59,1%	15,8%	0,0%	0,8%	100,0%
PORTUGALSKA	12,4%	60,7%	16,7%	10,0%	0,1%	100,0%
SLOVENIJA	17,3%	70,7%	9,5%	0,3%	2,2%	100,0%
SLOVAŠKA	7,2%	53,0%	39,8%	0,0%	0,0%	100,0%
TURČIJA	13,8%	70,8%	5,6%	9,8%	0,0%	100,0%

Vir: <http://www.cea.assur.org/>

5.5 Odločitve s strani strank

Stranke si želijo udobnega nakupa zavarovanj. To pa ni usklajeno z željo večine strank, da bi kupili zavarovanje preko osebne prodaje ali pa v kombinaciji telefona ali direktne pošte in osebne prodaje. Poleg tega si večina strank pred nakupom zavarovanja vsaj dveh srečanj s prodajnikom in ne nakupa že na prvem srečanju. Telefon, pošta in internet zagotavljajo strankam udobje, ki pa mora biti dopolnjeno z osebnim stikom. Zato je največji izziv zavarovalnic, kako izkoristiti stroškovno učinkovitost visoke

tehnologije in hkrati ne izgubiti osebnega stika, ki ga omogočajo tradicionalne prodajne poti.

Zanimive so tudi preference strank glede izbora prodajnih poti v odvisnosti od starostne skupine in družbenega razreda. Medtem ko mlajše in starejše generacije, ki so manj samozavestne glede finančnih odločitev, bolj zaupajo zastopnikom zavarovalnic, se srednje generacije lažje odločajo za posrednike in neodvisne finančne svetovalce. Nižji družbeni razredi so bolj vezani na zastopnike zavarovalnic, srednji in zgornji srednji razred pa se lažje odloča za širšo paleto prodajnih poti. Ti izsledki jasno kažejo, da se morajo zavarovalnice, ki se usmerjajo v več različnih skupin potrošnikov, pogosto odločati za različne kombinacije prodajnih poti oziroma za strategije številčnejših prodajnih kanalov. To pred njih postavlja dodatne probleme v zvezi s konflikti med tradicionalnimi in novimi prodajnimi potmi. Lojalnost in odnos do zavarovalnice pri klasičnih prodajnih poteh se lahko z vključitvijo dodatnih prodajnih poti v distribucijski splet spremenita, še posebej če prodaja bazira na posrednikih in neodvisnih svetovalcih. Vključitev bank, telefonske prodaje, direktne pošte in drugih poti v prodajo istih zavarovalnih produktov nedvomno slabi moč tradicionalnih poti, če te niso aktivno vključene v njihovo uporabo (Pečnik 1999, 77).

Vodilna slovensko tržno-raziskovalna hiša GfK Gral-Iteo je v letu 2005 opravila raziskavo Zavarovalniški monitor in sicer na reprezentativnem vzorcu slovenske populacije v starosti od 15 do 75 let, v njej pa je sodelovalo več kot tisoč oseb. V raziskavo je bilo vključeno le prebivalstvo oziroma fizične osebe, ne pa tudi poslovni uporabniki oziroma podjetja. Objavljeni rezultati raziskave o virih informacij in prodajnih poti so bili sledeči (internetna stran <http://www.gfk.si/>):

- razkorak med sedanjimi in želenimi viri informacij o zavarovanjih,
- glavni sedanji vir informacij je televizija, ki pa jo kot želeni vir navaja manj anketirancev, kot pa jo uporablja,
- potencialni (bodoči) zavarovanci si najbolj želijo informacij neposredno od zastopnika zavarovalnice, vendar pa ta vir dejansko uporabljajo v manjši meri,
- zelo podoben razkorak velja tudi za internet, ki je na četrtem mestu med želenimi viri informacij, dejansko pa je po uporabi čisto na dnu,
- poleg zastopnikov in interneta lahko priložnost za zavarovalnice predstavlja tudi direktna pošta in reklamni materiali na javnih mestih (pošta, banka), saj sta tudi ta dva vira izkoriščena v manjši meri kot pa zelena.

Podobne ugotovitve v raziskavi so bile tudi pri vprašanju izbora prodajnih poti in načinov komuniciranja z zavarovalnico. Glede na preteklo leto 2004 je bil izražen večji interes anketirancev za urejanje zavarovalniških poslov preko interneta in preko zavarovalniškega zastopnika, ki nas lahko obišče doma ali na delovnem mestu.

6 SKLEP

Slovenija je na področju zavarovalništva v zadnjih desetih letih dosegla velik razvoj. Z vstopom v Evropsko unijo je postala del trga, kjer je konkurenca ostrejša. Praktično vsak dan se na slovenskem trgu pojavljajo nove zavarovalnice, prav tako pa je slovenskim zavarovalnicam domači trg postal premajhen. Vstop na tuje trge je postal že stalnica in nuja za preživetje. Razvoj novih produktov je v polnem razmahu in že na primerljivi ravni razvitih evropskih držav, kar še posebno velja za skupino življenjskih zavarovanj. To zgovorno dokazuje tudi višina zbrane zavarovalne premije, predvsem pa spreminjanje njene strukture. V letu 2005 je bil obseg skupne zbrane premije kar trikrat večji kot pred desetimi letu, v strukturi skupne premije pa vse bolj pridobivajo življenjska zavarovanja. Delež teh zavarovanj je bil v letu 2005 že 30-odstoten.

Strategija trženja življenjskih zavarovanj je doživela pravi preporod tudi pri iskanju in uporabi novih tržnih poti, ki se v zadnjem času zelo hitro razvijajo in spreminjajo. Trženske poti so najpomembnejši element trženjskega spleta zavarovalnic. Poleg tradicionalnih trženjskih poti se zaradi hitrega razvoja tehnologije razvijajo nove, sicer stroškovno ugodnejše, vendar pa v celoti nikoli ne bodo nadomestile tradicionalnih. Vsaka prodajna pot ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Osebna prodaja je bistvena prednost tradicionalnega načina prodaje in je zadosten razlog za ohranjanje takega načina trženja. Osebna komunikacija in neposredni stik z zavarovancem je pri opravljanju zavarovalnih storitev, kjer sta prisotna zaupanje in negotovost, bistvenega pomena.

Vsaka zavarovalnica si prizadeva izbrati najbolj učinkovito prodajno pot, kar ne sem biti prepuščeno naključju, temveč sistematično in načrtovano. Učinkovita je tista prodajna pot, ki je stroškovno ugodna in omogoča doseganje določene ravni prodaje ter ustrezno raven zadovoljstva zavarovancev. Za uspešno trženje svojih produktov mora imeti zavarovalnica dobro pripravljene strateške in operativne načrte. Z analizo lastnih potencialov in analizo okolja pridobi podatke, ki so temeljni pri odločanju o najprimernejšem trgu in prodajni poti. Šele na osnovi tako zbranih podatkov se bo lahko odločila, po kateri poti bo prodaja določenega zavarovalnega produkta prinesla najboljše rezultate. Ker se razmere na trgu in v zavarovalnici nenehno spreminjajo, je potreba po zbiranju podatkov neprestano prisotna.

Internet predstavlja za zavarovalnice predvsem pomembno priložnost pri pridobivanju potencialnih zavarovancev, ki so v začetni stopnji nakupnega procesa in zbirajo informacije o zavarovanjih. Ima tudi močan vpliv na potencialne zavarovance, ki primerjajo različne ponudbe različnih ponudnikov. Zavarovalnica, ki na spletu ni prisotna oziroma ni opazna, ki ne ponuja informativnih izračunov zavarovalnih premij, bo izgubila tržni delež nasproti konkurentom, ki to ponujajo. Za trženje zavarovanj so

zanimiva predvsem zavarovanja, ki so preprosta, neodvisna od preteklega dogajanja, ki so obvezna, imajo razmeroma nizko premijo, se pogosto obnavljajo in taka, ki so po zasnovi drugačna od tistih, ki jih zavarovalnica trži po tradicionalnih prodajnih poteh.

V sklepnem delu diplomskega dela ugotavljam, da sem dosegla vse, v uvodnem delu zastavljene cilje, prav tako pa potrjujem vse štiri predpostavljene trditve.

Prvo trditev lahko potrdim na podlagi prikazanih podatkov o strukturi zavarovalnega trga glede na vrsto zavarovanj v drugem poglavju. Iz tabele 1 je razvidno, da se je delež življenjskih zavarovanj v strukturi celotne obračunane zavarovalne premije od leta 1996 do leta 2005 skoraj podvojil.

Drugo trditev, da je prodaja zavarovanj po tradicionalnih prodajnih poteh za zavarovanca še vedno najugodnejša, potrjujem na podlagi predstavljenih prednosti in pomanjkljivosti tradicionalnih prodajnih poti v poglavju 5.1.1. Tudi raziskava slovenske raziskovalne hiše je pokazala, da si zavarovanci najbolj želijo informacij neposredno od zavarovalnega zastopnika.

V raziskavi prodajnih poti sem ugotovila in potrdila naslednjo predpostavko, da vseh zavarovalnih produktov ni mogoče tržiti po vseh prodajnih poteh. To velja predvsem za prodajo zahtevnejših zavarovanj preko interneta. Ker je po zakonu prepovedano zavarovanje premoženja nad vrednostjo, vidim tukaj največjo oviro za sklepanje teh zavarovanj z oblikami neposrednega trženja. Raznolikost premoženja in oblik nevarnosti, ki nanj prežijo ter čedalje kompleksnejši in zapleteni zavarovalni pogoji zahtevajo strokovno svetovanje dobro usposobljenega zavarovalnega predstavnika. Enostavnejša zavarovanja je mnogo lažje prodajati preko več različnih prodajnih poti.

Tudi zadnjo predpostavko, ki se nanaša na sodobno prodajno pot povezovanja zavarovalnic z bankami, potrjujem. Bančno zavarovalništvo se je v opazovanih evropskih državah najbolj razvilo med letoma 2004 in 2005 in je za življenjska zavarovanja prevladujoča prodajna pot v kar sedmih evropskih državah, za neživljenjska zavarovanja pa le v štirih državah. Zaradi varčevalne komponente bančno zavarovalnih produktov je ta oblika prodajne poti v mnogo večji meri, kot pri premoženjskih, prisotna pri prodaji življenjskih zavarovanj in se iz leta v leto povečuje. V Sloveniji je njen delež v prodaji že višji kot ga predstavlja prodaja preko notranjih zaposlenih delavcev.

LITERATURA

- Bijelić, Mile. 1998. *Zavarovanje in pozavarovanje*. Ljubljana: Art agencija.
- Čeplak, Mišo. 2004. *Novi prodajni pristopi in usmeritve pri delu zavarovalnih zastopnikov*. Interno gradivo, Zavarovalnica Triglav.
- Dimovski Vlado in Jasmina Volarič-Prijatelj. 1999. *Zbornik VI. dnevov slovenskega zavarovalništva*. Portorož. Slovensko zavarovalno združenje.
- Dovžan, Henrik. 2002. *Psihologija prodaje*. Višja strokovna šola. Ljubljana: GEA College.
- Horvat, Matjaž. 2007. *14. dnevi slovenskega zavarovalništva*. Portorož: Slovensko zavarovalno združenje.
- Ivanjko, Šime. 1999. *ABC Zavarovalništva s praktičnimi primeri*. Maribor: Kapital.
- Ivanjko, Šime. 2005. *12. dnevi slovenskega zavarovalništva*. Portorož: Slovensko zavarovalno združenje.
- Jakopanc-Levart, Jasmina. 2003. *10. dnevi slovenskega zavarovalništva*. Portorož: Slovensko zavarovalno združenje.
- Končina, Miro. 1994. *Trženje osebnih in premoženjskih zavarovanj na slovenskem zavarovalnem trgu*. Ljubljana: Petit.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lebe-Čačić, Sergeja. 2007. *14. dnevi slovenskega zavarovalništva*. Portorož: Slovensko zavarovalno združenje.
- Nograšek, Sebastijan. 2005. *Zavarovalni posredniki in njihova vloga pri trženju zavarovanj*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pečnik, Iztok. 1999. *6. dnevi slovenskega zavarovalništva*. Portorož: Slovensko zavarovalno združenje.
- Porter. 1980. *Competitive Strategy*. New York, The Free Press.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Trženje*. Novo mesto: Visoka šola za uravljanje in poslovanje.
- Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Swiss Re. 2000. *The Impact of E-business on the Insurance Industry: Pressure to Adapt-chance to Reinvent*, Sigma No. 5/200.
- Šker, Tristan. 2006. *Ponudba zavarovanj za uspešno trženje bančno – zavarovalnih storitev*. Zavarovalniški horizonti. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje GIZ.
- Štiblar, Franjo in Filip Šramel. 2006. *Kaj pomeni priprava režima Solventnost II za zavarovalništvo Slovenije*. Zavarovalniški horizonti. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi Forum.

- Tracy, Brian. 1997. *Vrhunske prodajne strategije: preizkušeni sistem idej, pristopov in tehnik, ki jih uporabljajo najboljši prodajalci po vsem svetu*. Kranj: Vernar consulting.
- Vičič, Miran. 2005. *Bančno zavarovalništvo – nove prodajne poti*. Zavarovalniški horizonti. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje GIZ.
- Vidic, Franc. 2002. *Marketinške strategije*. Piran: Gea College, Visoka šola za podjetništvo.

VIRI

- Akvizitor. 2007. Vstopna stran. <http://www.akvizitor.si/> (21. 6. 2007)
- Agencija za zavarovalni nadzor. 2006. *Letno poročilo*. Republika Slovenija. AZN.
- CEA Insurers of Europe. 2007. *European Insurance in Figures in 2006*. Vstopna stran: <http://www.cea.assur.org/> (12. 9. 2007).
- GfK Gral Iteo. 2007. Vstopna stran: <http://www.gfk.si/> (5. 7. 2007).
- Zavarovalnica Triglav. 2007. *Glasilo Obzornik*. december 2006. Zavarovalnica Triglav.
- Slovensko zavarovalno združenje. 2006. *Statistični zavarovalniški bilten*. Ljubljana: SZZ.
- Zakon o zavarovalništvu (ZZavar): *Uradni list RS, št. 13/2000*. Republika Slovenija.
- Zavarovalnica Triglav. 2006. *Letno poročilo o poslovanju Zavarovalnice Triglav, d.d., v letu 2005*. Zavarovalnica Triglav.