

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UPORABA OBRAVNAVE PRITOŽB PRI POSODOBITVI PROCESA
ŠKODNIH OBRAVNAV:
PRIMER ZAVAROVALNICA TRIGLAV**

Ljubljana, december 2017

MOJCA ČERNE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mojca Černe, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uporaba obravnave pritožb pri posodobitvi procesa škodnih obravnav: primer Zavarovalnica Triglav, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMOV: POSLOVNI PROCES, PRITOŽBA IN ZADOVOLJSTVA STRANK	3
1.1 Pregled teoretičnih obravnav poslovnega procesa v literaturi	3
1.1.2 Pomen vzpostavitve poslovnih procesov za delovno organizacijo	5
1.1.3 Pomen prenove poslovnih procesov za delovno organizacijo	6
1.2 Teoretični vidik opredelitve pojma pritožba	8
1.3 Teoretični vidik obravnave zadovoljstva strank	10
1.4 Institucionalna obravnava pritožb v Republiki Sloveniji	11
2 OBRAVNAVA PRITOŽB NA ŠKODNEM PODORČJU V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, D.D.	13
2.1 Zahteva po vzpostavitvi poslovnega procesa obravnave pritožb	13
2.2 Priprava in sprejem dokumentov, potrebnih za izvajanje procesa	14
2.3 Opis postopka obravnave pritožb na škodnem področju	15
3 OBRAVNAVA PRIMEROV IZ PRAKSE, KI OMOGOČAJO DOPOLNITEV APLIKACIJE ZA SPREMLJANJE PRITOŽB.....	17
3.1 Kritična obravnava veljavnega sistema obravnave pritožb v Zavarovalnici Triglav, d.d.	17
3.1.1 Primer iz prakse: najpogostejši vzroki pri zaposlenih, zaradi katerih je pogostost pritožb potencialno večja	18
3.1.2 Primer iz prakse: skrb za stranke v Zavarovalnici Triglav, d.d.	19
3.1.3 Primer iz prakse: merjenje zadovoljstva v Skupini Triglav	20
3.1.3.1 Zahteva po ponovnem kritičnem pregledu spisov	21
3.1.3.2 Osebni pogovor z upravičencem, ki se je pritožil	21
3.1.4 Primer iz prakse: uvedba aplikacije za navzkrižen pregled rezultatov merjenja zadovoljstva	23
3.1.5 Primer iz prakse: ugotovitev vzroka pritožbe	26
3.4 Vpliv korektne obravnave pritožb na poslovni rezultat Zavarovalnice Triglav, d.d.	28
3.5 Doprinos zaposlenih na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., na kvaliteto reševanja pritožb	32
3.6 Zavedanje zaposlenih o povečanju števila pritožb	32
4 EMPIRIČNA ANALIZA O MOŽNI UPORABI OBRAVNAVE PRITOŽB PRI POSODOBITVI PROCESA ŠKODNIH OBRAVNAV NA PRIMERU ZAVAROVALNICE TRIGLAV	33
4.1 Metodologija raziskave	33

4.1.1	Predstavitev vprašalnika	34
4.1.2	Anketa med zaposlenimi, ki delajo na škodnem področju, in predstavitev anketirancev	35
4.2	Empirična analiza	37
4.3	Interpretacija rezultatov opravljene ankete	37
4.4	Priporočila za spremembo načina obravnave pritožb na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d.	47
4.4.1	Organizacija delavnic o pomembnosti pritožb.....	48
4.4.2	Baza znanja in izkušenj, pridobljenih pri reševanju pritožb	49
4.4.3	Pridobitev in uvedba načina razčlenitve pritožbe	50
SKLEP		50
LITERATURA IN VIRI		54

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Izpis analitike merjena zadovoljstva zavarovancev po opravljenih asistenčnih storitvah.....	25
Tabela 2:	Ocenjeni strošek obravnave ene pritožbe in strošek na letni ravni	28
Tabela 3:	Binomski test raziskovalnega vprašanja 1	46
Tabela 4:	Binomski test raziskovalnega vprašanja 2	46
Tabela 5:	Binomski test raziskovalnega vprašanja 3	46

KAZALO SLIK

Slika 1:	Prenova in upravljanje poslovnih procesov	7
Slika 2:	Obračunana kosmata zavarovalna in sozavarovalna premija v mio EUR.....	29
Slika 3:	Tržni delež zavarovalnic v Republiki Sloveniji v letu 2016 (v odstotkih)	30
Slika 4:	Struktura anketiranih po spolu (v odstotkih).....	36
Slika 5:	Izobrazbena struktura (v odstotkih).....	36
Slika 6:	Pogosto prejetih pritožb zaposlenih na njihovo delo (s tem mislim izrecno zaposlene, ne oddelek) (v odstotkih)	37
Slika 7:	Oblika prejetih pritožb. (možnih je več odgovorov) (v odstotkih).....	38
Slika 8:	Na koga je bila naslovljena pritožba.(možnih je več odgovorov) (v odstotkih)	38
Slika 9:	Delež obveščanja nadrejenih o prejetih pritožbah (v odstotkih)	39

Slika 10: Delež povabila nadrejenih k sodelovanju pri pripravi odgovora stranki (v odstotkih).....	39
Slika 11: Ocene o upravičenosti pritožb	40
Slika 12: Delež o seznanjenosti z načinom reševanja pritožb v podjetju zaposlenega (v odstotkih).....	40
Slika 13: Delež o obveščeniosti o prejetih pritožbah s strani neposredne vodje (v odstotkih).....	41
Slika 14: Delež o predstavitvi vsebine pritožbe s strani neposredne vodje (v odstotkih)...	41
Slika 15: Delež novih navodil za delo v primeru, da se je neka pritožba reševala dlje časa in je zahtevala veliko angažiranost celega oddelka (v odstotkih)	42
Slika 16: Delež predloga spremembe delovnega procesa zaradi pogostosti vsebinsko podobnih pritožb (v odstotkih)	42
Slika 17: Delež ocene prejetih pritožb v primeru določenih sprememb delovnega procesa ali navodil za delo na oddelku (v odstotkih).....	43
Slika 18: Reakcija zaposlenega na prejeto pritožbo (v odstotkih)	43
Slika 19: Način razmišljanja anketiranca,ko je sam stranka, se pritoži, ko ocenjuje, pritožite, da je to potrebno. (možnih je več odgovorov) (v odstotkih)	45

UVOD

Malodane sleherno podjetje se na dnevni ravni srečuje s pritožbami svojih uporabnikov oziroma strank. Zmotno je mišljenje, da več kot je fizično prisotnih strank, več je pritožb. Doba digitalizacije, ko deležniki med seboj pogosto komunicirajo samo virtualno, se prav tako ne more izogniti pritožbam uporabnikov.

Način življenja odraslega posameznika nas v relativno zgodnjem starostnem obdobju ustvari za potrošnika najrazličnejših dobrin. Kupujemo vsak dan in na najrazličnejših prodajnih mestih. Vse pogosteje opravljamo nakupe preko telefona, agentov in spletnih mest. Kupujemo predmete in storitve. Seveda pa s kupljenim blagom ali storitvijo nismo vedno zadovoljni in takrat se odločimo za pritožbo. Pot od odločitve do priprave pritožbe pa je različna od posameznika do posameznika. Določen odstotek posameznikov se vedno pritoži in pri pritožbi vztraja do konca, medtem ko se drugi, mnogo večji odstotek posameznikov, nikoli uradno ne pritoži. V najslabšem primeru izberejo drugega dobavitelja in na izdelek ali storitev, ki ni zadovoljil njihovih zahtev, kmalu pozabijo. Vrnimo se k posameznikom, ki se pritožijo in pri pripravi pritožbe izberejo pot, kakršno jim v takšnem primeru predlaga ponudnik blaga ali storitve. Najpogosteje stranka, ki se pritoži, dobi pismen odgovor, kupljeno blago se zamenja za kvalitetnejšega, podjetje vrne denar ali izda dobropis in s tem zadrži stranko za nadaljnje nakupe. Kakorkoli, stranko obravnavajo, in če se le da, ugodijo njeni zahtevi. Kaj pa se zgodi s pritožbo na strani prodajalca blaga ali izvajalca storitev? Se preveri vzrok nastale napake znotraj podjetja? Se preveri, če je napaka splet okoliščin in ni ponavljajočega značaja? Se beleži pogostost enakih napak, se beleži pogostost napak pri zaposlenih in v tem primeru ukrepa konstruktivno ali zgolj s sankcijami pri zaposlenih? Na vsa našeta vprašanja bom skušala odgovoriti v magistrski nalogi. Najpogosteje se s pritožbami ukvarja zgolj posameznik v podjetju, poskrbi za prijazen odgovor stranki, da jo pomiri, na drugi strani pritožbo zavede v evidenco in postopek je zaključen.

Namen moje magistrske naloge je, da se odgovorni na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., lotijo drugačne obravnave pritožb. Pritožba naj ne bo le zapis nestrinjanja zavarovanca oziroma upravičenca, naj postane parameter, ki opozarja na napake v poslovnem procesu in na napake, ki jih pri vsakodnevnih obveznostih delajo zaposleni. Ključnega pomena je, da se pritožba razdeli vse do izhodišča in tako ugotovi vzrok pritožbe ter kasneje s pomočjo ugotovitve neskladja tudi odstrani.

S takšnim načinom obravnave in analize pritožb lahko Zavarovalnica Triglav, d.d., v obdobju enega leta doseže več ciljev. Gledano s strani stranke, ki nam je najpomembnejša, se poveča njihovo zadovoljstvo. Stroškovno gledano je obravnavanje vsake pritožbe samo v smeri podjetje – stranka velik finančen zalogaj, saj ta za dlje časa obremeni veliko število ljudi v podjetju. V magistrski nalogi bo pripravljen izračun, ki to dokazuje. Sprotna korekcija delovnega procesa tam, kjer je to potrebno, lahko pripomore k

bistveno enostavnejšim rešitvam določenih aktivnosti. Kadar je podjetje za izvajanje dejavnosti vezano na podizvajalce, se del pritožb nanaša na njihovo delo, ki ga sicer opravljajo pod blagovno znamko naročnika. Konstruktivno reševanje pritožb je dodana vrednost za obe strani. Zaradi upada števila pritožb se gradi ugled podjetja.

Strukturna zgradba magistrske naloge temelji na štirih poglavjih. Prvo in drugo poglavje sem posvetila teoretičnemu delu, medtem ko celotno tretje poglavje temelji na primerih iz prakse Zavarovalnice Triglav, d.d. Predstavila sem primere, ki so javnega značaja in nisem posegala v zaupne podatke podjetja. Vpliv velikega porasta števila pritožb na poslovni rezultat sem prikazala v tretjem poglavju in tu tudi postavila 3 raziskovalna vprašanja. V četrtem poglavju sem predstavila anketo, interpretirala rezultate ankete in nalogo zaključila s tremi priporočili in sklepom.

Kot metodologijo sem uporabila znanje, pridobljeno v času podiplomskega študija. Obravnavam specifično področje zavarovalništva, kjer so mi v veliko pomoč osemnajstletne izkušnje dela v zavarovalništvu. Zadnjih šest let sem se intenzivno ukvarjala s škodami premoženjskih zavarovanj, zato sem pridobljena znanja s pridom uporabila pri pripravi magistrske naloge. Predelala sem velik del domačega in tujega teoretičnega gradiva s področja pritožb, zadovoljstva strank, ugleda, komunikacije, konkurenčnosti, vodenja in zavarovalništva. Pripravila sem anketo in jo razposlala med zaposlene na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d. Dobljene podatke sem statistično obdelala v programu SPSS.

V magistrski nalogi obravnavam primer obravnave pritožb na škodnem področju v Zavarovalnici Triglav, d.d. in v nadaljevanju predstavljam model, ki omogoča učinkovitejšo prepoznavo vzroka pritožbe. Da bi se izognili ponavljajočim se pritožbam, katerih vzrok je jasen, pa predlagani model omogoča revidiranje poslovnega procesa.

Teoretični pregled terminov poslovnih procesov in pritožbe predstavljam v prvem poglavju. V drugem poglavju obravnavam trenutno veljavni način obravnave pritožb v Zavarovalnici Triglav, d.d. Predstavljam pet primerov iz prakse, kjer se na podlagi merjenja zadovoljstva pridobivajo dragoceni podatki in mnenja strank. Prav tako v tretjem poglavju kritično komentiram obstoječi način reševanja in poskušam dokazati, da velik porast pritožb vpliva na slabši poslovni rezultat zavarovalnice. Anketo, opravljeno med zaposlenimi na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., in dobljene rezultate predstavljam v četrtem poglavju. Sledi empirična analiza in interpretacija rezultatov.

Predlagani način obdelave podatkov lahko bistveno pripomore k odkritju izvora pritožbe, kar pomeni, da podjetje napako v celoti sanira. Če je treba, se predlaga korekcija poslovnega procesa. Četrto poglavje zaključujem s tremi priporočili in sklepom.

Zavarovalnica Triglav, d.d., vsako leto proda več tisoč zavarovalnih polic tako pravnim kot

fizičnim osebam. Povprečen prebivalec Republike Slovenije poseduje vsaj 3 osnovne zavarovalne police, te so najpogosteje: avtomobilsko zavarovanje, zavarovanje doma in dodatno zdravstveno zavarovanje. Lahko bi dodali še turistično, življenjsko in nezgodno zavarovanje. V Letnem poročilu Skupine Triglav za leto 2016 ne zasledimo podatka o številu prodanih zavarovanj po posameznih vrstah, na dan 31. 12. 2016 je bil znesek pobrane premije 593.129.011 evrov (v nadaljevanju EUR) ki potrjuje veliko število prodanih polic (Skupina Triglav, 2017). Povprečna letna pobrana zavarovalna premija na prebivalca Republike Slovenije je 1.063 ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD). Zadnji dostopen podatek je za leto 2015. Za primerjavo pogledimo znesek na prebivalca Republike Češke, ki je 592 USD, prebivalec Republike Srbije pa za letno premijo potroši le 105 USD. Povprečni znesek, ki ga Evropejec letno nameni zavarovanju je 1.634 USD (Skupina Triglav, 2017). Očitno je, da je ozaveščenost povprečnega prebivalca Republike Slovenije o zavarovanjih na visoki ravni.

Zavarovalna polica se dotika najboljčutljivejših področij posameznika. Sleherna zavarovalnica je s svojim delovanjem tako močno povezana s stranko in obenem izpostavljena, da zavarovalnica lahko na dnevni ravni pričakuje veliko število pritožb zavarovancev oziroma upravičencev. Zaradi specifikke posla je v zavarovalništvu daleč največ pritožb na področju reševanja škod, sledi prodajni oddelek, kjer se najpogosteje oporeka višini premije. Sicer se pomanjkljivosti prodaje skoraj vedno pokažejo ob reševanju nastale škode, kjer stranka dejansko ugotovi, kaj sta bodisi ona bodisi prodajnik spregledala ob sklepanju zavarovanja. Zavarovalnica Triglav, d.d., dnevno v povprečju obravnava 9,45 pritožbe.

1 OPREDELITEV POJMOV: POSLOVNI PROCES, PRITOŽBA IN ZADOVOLJSTVA STRANK

1.1 Pregled teoretičnih obravnjav poslovnega procesa v literaturi

Pojem poslovni proces se je v strokovni literaturi z veliko intenzivnostjo začel pojavljati konec osemdesetih in na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja.

Pričnimo z definicijo Pučka in Rozmana (1992, str. 30), ki pravita, da opravljanje dejavnosti podjetja jemljemo kot njegov poslovni proces in nadaljujeta: »To je pogoj za uresničevanje temeljnega cilja podjetjem, ki pa je pridobivanje dobička. Podjetje opravlja svojo gospodarsko nalogo v družbi s sorazmerno stalnim ponavljanjem določenega spleta delovnih postopkov, kar je bistvo njegovega poslovnega procesa, ki mu pravimo proces reprodukcije v podjetju.«

Navajam naslednjo definicijo poslovnega procesa, ki pojasnjuje, da je ta sestavljen iz postopkov in aktivnosti, ki iz vhodnih elementov ustvarijo predvideni izdelek ali storitev.

Poslovni proces sestavlja zaporedje opravil, ki jih je potrebno izvesti, da je rezultat končni izdelek ali storitev. Vsak proces ima svoj vhod in izhod, ki predstavljata začetek in konec poslovnega procesa. Uspešnost procesa se običajno meri s stroški, časom ali kvaliteto. Kot proces se šteje vsaka aktivnost, ki se izvaja, vendar so potrebne le tiste aktivnosti, ki povečujejo dodano vrednost končnega izdelka ali storitve (Kovačič & Bosilij-Vukšić, 2005). Davenport in Short (1990) denimo opredeljujeta poslovni proces kot množico logično povezanih korakov, ki imajo jasen cilj – doseganje poslovnih rezultatov. Pri svoji definiciji pa ne pozabljata na kupca, kar presega organizacijske meje in je v splošnem neodvisen od katerekoli formalne organizacijske strukture. Poslovni proces sestavljajo postopki, koraki, tehnologija in ljudje, ki so pomembni za izvedbo pomembnega dela operacij znotraj podjetja (Davenport, 1993).

Definicija pojma poslovni proces, kot ga zapiše Plesmus (2002, str. 19), je enostavna in prav tako tudi razumljena, saj pravi: »Poslovni proces je niz strukturiranih in delno strukturiranih delovnih nalog, ki se izvajajo zaporedno (serijsko) ali vzporedno z udeležbo dveh ali več posameznikov za doseg skupnega cilja.«

Z zapisom poslovnega procesa zapišemo delovni potek nekega segmenta v organizaciji. Podnar (2011) navaja, da ima vsak posameznik znotraj skupine opredeljeno funkcijo, ki prispeva k doseganju cilja in namena. Nesmiselno bi bilo ločiti delo posameznika od drugega posameznika. Njihova medsebojna povezanost je povezana na poseben način.

Vsak poslovni proces, ne glede na to, ali gre za proizvodno ali storitveno dejavnost, lahko od začetka, ko dejavnost produkcije začnemo, in do konca, ko izdelek prodamo kupcu, opišemo v nekaj korakih. S tem dobimo pregled nad celotnim poslovanjem podjetja (Kosi, 2010). Zapisan poslovni proces podjetja je dokument, ki mora v celoti izpolnjevati vsa zahtevana določila podjetja.

V teoretičnem pojmovanju poslovnega procesa se je uveljavilo kar nekaj na splošno znanih terminov, kot denimo začetna in končna točka, razvoj novega izdelka (storitve), naročanje blaga pri ponudniku, izdelava načrta trženja ipd.

Procesni sistemi *Business Process Management System* – *BPMS* in procesno naravnane rešitve (aplikacije) so sistemi, ki povezujejo zaposlene, njihove dokumente in podatke (informacije). Pravila/navodila za delo se torej preselijo iz glav ljudi v BPM-sistem. Ta postane neke vrste pomočnik v podjetju, saj zaposlene usmerja pri njihovem delu, jih opominja glede rokov, pazi na pravilno izvedbo nalog, preprečuje napake pri delu, pravično razdeli naloge (Seliškar, 2016).

Seliškar (2016) v omenjenem članku opozarja na pogostost napak vodstva v podjetjih, saj procese zamenjujejo z avtomatizacijo sistemov, česar še zdaleč ne moremo enačiti, in nadaljuje, da je »tipična napaka, ki jo lahko zasledimo v podjetjih, ta, da procese vežejo na

dokumente in jih želijo upravljati z dokumentnim sistemom, v katerem se vse funkcionalnosti in pravila vrtijo okoli dokumenta in njegovih opisnih podatkov. Mar je kralj učinkovitega delovanja podjetja dokument? Ni. Učinkovito upravljanje poslovnih procesov je veliko več kot preprosto kroženje posameznega poslovnega dokumenta po podjetju. Poslovni proces obstaja tudi, če v njem ne nastopa noben poslovni dokument.«

Vsak poslovni proces ima lastnika poslovnega procesa, ki je oseba, pooblaščen in odgovorna za izvajanje in izboljšavo poslovnega procesa. To ni organizacija ali skupina, temveč posameznik (Kosi, 2010, str. 7).

1.1.2 Pomen vzpostavitve poslovnih procesov za delovno organizacijo

Vsakodnevne dejavnosti v naključno izbrani delovni organizaciji potekajo najpogosteje po ustaljenem ritmu. Prav tako naključni opazovalec, ki opazuje ritem organizacije, dobi vtis, da sleherni zaposleni natanko ve, kaj je njegov del naloge v produkcijski verigi.

Plesmus (2002, str. 27–29) konkretno meri dodano vrednost postavitve delovnih procesov v podjetju in jih razvrsti v tri kategorije: neposredni prihranek stroškov (angl. *direct cost savings*), skriti prihranki (angl. *hidden savings*) in kontrola (angl. *control*). Pri neposrednem prihranku stroškov Plesmus pojasnjuje, da podjetju že sam delovni proces narekuje zaposlitev boljše usposobljenega kadra in ne prihaja do nepotrebnih časovnih izgub v delovnem procesu. Dober delovni proces predvidi potreben čas, ki ga določen obseg dela potrebuje, zato je priprava dela nedvomno kvalitetnejša. Skriti prihranki so dejansko denarni prihranki, vendar jih je daleč težje meriti. Na primer, boljši nadzor nad delom so prihranki časa vodje, večje produktivnosti strokovnega osebja in obenem priložnost za izboljšanje procesa. Nadzornik mora natančno kontrolirati delovni proces v smislu, naj se zahtevnejše naloge ne prelagajo in odlagajo na druge zaposlene ali celo na kasnejši čas. Del procesa, ki ni opravljen pravočasno, otežuje celotno produkcijo. Vsekakor je treba največjo skrb posvečati komunikaciji ali, kot pravi van Riel (v Podnar, 2011, str. 94), »koordinacija in integracija komunikacij ni sama sebi namen, temveč zgolj sredstvo za doseganje rešitev problema, povezano z učinkovitostjo in uspešnostjo organizacij«.

S pojmom kadrovska fluktuacija označujemo prihode in odhode zaposlenih v delovnih organizacijah. To pa je že eden izmed najpoglavitejših vzrokov za nujnost vzpostavitve in natančnega zapisa poslovnih procesov v podjetju. Trditev Stojilkovičeve (2016), da menjavanje zaposlenih povzroči motnje v poslovanju, dinamiki v timih in uspešnosti enote ter stroške, ki vključujejo direktne stroške iskanja in usposabljanja ter indirektno stroške manjše začetne storilnosti novega delavca, je vsekakor na mestu. Si pa podjetje prihode in uvajanje novo zaposlenih lahko bistveno olajša z jasno zapisanimi delovnimi procesi, ki so temelj za sistematizacijo delovnih mest in navodil za delo.

1.1.3 Pomen prenove poslovnih procesov za delovno organizacijo

Podjetja se morajo za obstoj na trgu neprestano prilagajati zahtevam globalnega trga in kupca. Vse to zahteva korenite reakcije in pogosto spremembo poslovnih procesov. Prav tako želi podjetje zadostiti željam in zahtevam po nižjih cenah, konkurenčnosti, nižjih stroških poslovanja in krajših izvajalnih časih (Harmon, 2003).

Podjetja pogosto vztrajajo pri že uveljavljenih poslovnih procesih. »Ljudje si v splošnem ne želimo sprememb«, zasledimo zapis (Dimovski et al., 2014, str. 137) in nadaljujejo: »zato v organizacijah največkrat prevladuje mnenje, da procesov ni treba spreminjati. Prenova poslovnih procesov (angl. *Business process reengineering* – *BPR*) temelji na konceptu analize in načrtovanja delovnih procesov v organizaciji. Menedžerjem pomaga temeljito premisliti o načinu obstoječega opravljanja nalog in pripomore k bistvenemu zmanjšanju stroškov poslovanja ter izboljšanju proizvodov in storitev v njihovi kakovosti, ceni in hitrosti. Pri prenovi poslovnih procesov se soočamo s celovito prenovo poslovnih procesov, ki temelji na načrtovanju procesov na novo.«

Prenova poslovnih procesov se opredeljuje kot temeljni vnovični premislek o poslovnih procesih in o njihovem korenitem preoblikovanju z namenom, da podjetje doseže boljše rezultate ključnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost storitev in izdelkov (Hammer & Champy, 1993).

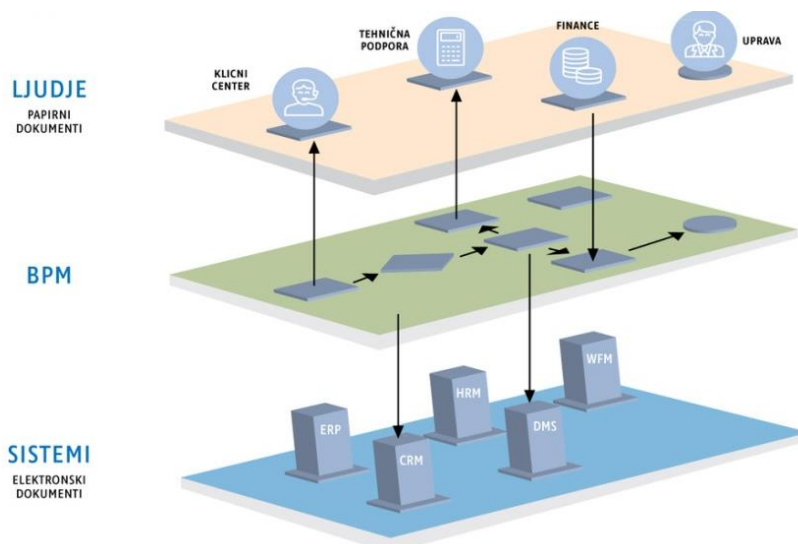
Hammer in Champy (1993) pri prenovi poslovnega procesa opredeljujeta štiri ključne pojme. Temeljni – ko se odločimo za prenovo poslovnega procesa, si moramo postaviti temeljno vprašanja, zakaj to, kar delamo, delamo tako, kot delamo. Zastavljena vprašanja ljudi prisilijo, da začnejo razmišljati na drugačen, ustvarjalnejši način. Kaj kmalu se izkaže, da je način dela zastarel ali celo samemu sebi namen. Pozabiti moramo na to, kar je bilo. Pomembno je, kakšen končen izdelek (storitev) želimo in kako najbolj enostavno pridemo do njega. Korenit – stvari želimo raziskati do temeljev. Ne želimo le površno spreminjati tistega, kar že imamo, ampak želimo oblikovati povsem nove procese in načine, kako opravljati delo. Dramatičen – ne gre za obrobne in postopne težave, gre za preskok. Menedžment podjetja pa mora vedeti, da če želi za nekaj odstotkov izboljšati uspešnost poslovanja, mora iskati rešitev drugje in ne takoj v prenovi procesov. Procesni – proces je pri konceptu prenove poslovnih procesov najpomembnejša beseda, ki mnogim menedžerjem povzroča težave. Veliko jih ni procesno usmerjenih, osredotočajo se na posamezne naloge in s tem izgubljajo pogled na celoten proces in širšo sliko.

Sprememba poslovnega procesa v podjetju je vzrok različnih dejavnikov. Teoretik Irianto (1995) v strokovnem članku, objavljenem že leta 1995, razmišlja, da je kontrolni pregled kvalitete izdelka na koncu procesa dostikrat nesprejemljiv, saj se neskladje ugotovi šele na koncu procesa. Ena od rešitev je, da se kontrola kvalitete opravi med samim delovnim procesom. Poleg tega se lahko že med samim procesom opravi zahtevana korekcija.

Primerja dve zaporedji medprocesnih in korekcijskih opravil. Prva je, da se korekcija opravi že med samim procesom, druga pa vključuje vzpostavitev ločenega popravljalnega procesa, zato se korekcija izvaja ločeno. V razpravi predvidi in upošteva procesne stroške, stroške pregleda in korekcijske stroške, ki jih ne smemo zanemariti. Po drugi strani še opozarja, da izdelek, ki je deležen korekcije v postopku nima popolnoma na enake ciljni vrednosti, kot ostali izdelki, kar posledično vodi k izgubi kupca. Uporablja model vsote nastalih korekcijskih stroškov in stroškov izgube, da lahko določi najboljše zaporedje

Izbira pravilnega pristopa in pravega orodja je nenavadno otežena, a predvsem zato, ker podjetja iščejo bližnjice in preproste rešitve. (Seliškar, 2016) v nadaljevanju opozarja na nujnost povezave med ljudmi (zaposlenimi), sistemi in dokumenti, kar nazorno prikazuje Slika 1.

Slika 1: Prenova in upravljanje poslovnih procesov



Vir: V. Seliškar, *Poslovni procesi sodijo v procesni sistem*, 2016.

Učinkovito postavljeni poslovni procesi zajamejo celoten kader, od zaposlenega na najnižji ravni do predsednika uprave in ponovno se navezujem na Seliškarja (2016) in citiram: »Saj sistem BPM vodstvenemu kadru posreduje informacije o operativnem izvajanju poslovanja: koliko nalog zamuja, kateri zaposleni potrebuje pomoč pri delu, katere zaposlene je treba nagraditi, kakšna je učinkovitost, kje nastaja ozko grlo ipd. V nasprotju z drugimi pristopi, predvsem tistimi, ki so funkcijsko ali papirno naravnani, procesni sistem v ospredje izrazito postavlja poslovne cilje podjetja.«

V središču vseh dogajanj so zaposleni s svojim znanjem in sposobnostjo, Brown in Gulycz (2002), navajata, da so organizacije spoznale, da lahko kakovostne storitve posredujejo le skrbno izbrani ljudje, ki so za to ustrezno usposobljeni in imajo ustrezna orodja.

Grönroos (1990) ugotavlja, da lahko organizacije svojo kakovost bistveno izboljšajo, če postavijo v sredino svojega delovanja stranko. Pravi odnos do stranke in zadovoljne stranke pa bistveno pripomorejo k zmanjšanju pritožb, kar je namen raziskave moje magistrske naloge.

1.2 Teoretični vidik opredelitve pojma pritožba

V teoriji se poleg termina pritožba skorajda vedno uporablja tudi termin reklamacija. Slovar slovenskega knjižnega jezika navaja (v nadaljevanju SSKJ), da je pritožba izjava, s katero se sporoča, izraža pristojnemu nezadovoljstvo zaradi neprimernosti, neustreznosti česa. Reklamacija je po definiciji prijava, sporočilo proizvajalcu, trgovcu, da kaj nima zaželenih lastnosti, pritožba (Pritožba, b.l.). Pri pregledu teoretičnih opredelitev termina pritožba pogosto zasledimo navedbe avtorjev, ki poudarjajo, da vsaka pritožba še ni reklamacija, medtem ko je vsaka reklamacija hkrati tudi pritožba. Prav tako lahko razumemo definicijo v SSKJ.

Zveza potrošnikov Slovenije (v nadaljevanju ZPS) ponuja celo paleto nasvetov, kako naj se potrošnik pritoži. V ta namen je izdala brošuro z naslovom Kam se pritožiti in kako. V uvodu so zapisali: »Če ima izdelek ali storitev napako, jo reklamirajte¹ čimprej, najkasneje pa v dveh mesecih, od kar ste jo opazili. Najbolje je, da pritožbo posredujete pisno, saj boste lahko tako dokazali, da ste napako pravočasno in pravilno reklamirali« (ZPS, 2014). Najpogosteje reklamiramo kupljeni izdelek, v restavracijah neokusno in slabo hrano ali storitev, saj izvajalec ni izpolnil naših pričakovanj. Predsednica ZPS Breda Kutin v članku za dnevnik Finance jasno navaja: »Ko potrošnik izdelek reklamira, mora prodajalcu omogočiti, da stvar pregleda« (Koliko časa imam za reklamiranje, 2010). Pritožimo se lahko nad marsičim, kar ni oprijemljivo. Pritožimo se lahko nad, po našem mnenju, neprimernim obnašanjem prodajalca, referenta pri okencu, neurejenimi prostori, načinom komunikacije nekoga na drugi strani žice in še bi lahko naštevali.

Iz zapisanega je razbrati, da s terminom reklamirati razumejo »sprožiti postopek«, termin pritožba pa pomeni »pismeni izdelek v fazi postopka«. Zoran (1999) navaja, da je pritožba posredovanje nezadovoljstva tistemu, ki je odgovoren za nastale razmere, z željo, da bi spremenil neugodno stanje. Reklamacija pa je, za razliko od pritožbe, konkretna zahteva po izboljšavi oziroma odpravi neskladnosti (Vovk, 2001). V teoriji mnogi avtorji ločijo med terminoma reklamacija in pritožba in navajajo, da je postopek reševanja različen. Bistvo je vzrok, da se stranka odloči pritožiti zaradi izdelka oziroma storitve, ker je bila ta slabo opravljena ali razložena, pa je izdelek zato še vedno lahko neoporečne kvalitete in storitev odlično opravljena. Stranka se, denimo, pritoži zato, ker je bil prodajalec neprijazen, nespoštljiv in izdelek ni pravilno predstavil.

¹ Zaradi citata članka izjemoma uporabljam termin reklamacija.

Vsako podjetje, ki stremi k povečanju dobička, bo konstantno skrbelo za dobro zadovoljstvo strank, to pa lahko doseže tudi tako, da drastično zmanjša število pritožb. Pa ne le strank, temveč vseh deležnikov². Prav zadovoljstvo deležnikov je odvisno od naslednjih ključnih dejavnikov: pravočasne komunikacije, odkritosrčne in celovite informacije in empatije ter pravične obravnave s strani menedžmenta organizacije (Strong et al. v Podnar, 2011).

Galbreath in Rogers (1999) poudarjata pomembnost *Customer Relationship Management* (v nadaljevanju CRM) za delovno organizacijo in pri tem še posebej izpostavi poslovni proces. Definiral ga je kot aktivnosti, ki jih izvaja organizacija, da identificira, kvalificira, pridobi, razvije in obdrži lojalne in donosne deležnike tako, da izroči pravi izdelek ali storitev pravemu potrošniku skozi pravi kanal ob pravem času in po pravi ceni. CRM združuje prodajo, marketing, storitve, upravljanje notranjih virov, dobavni proces in vodstvene funkcije skozi avtomatizacijo poslovnih procesov, tehnične rešitve in vire.

Đukić (2016) ugotavlja, da je za zadovoljstvo strank bolj ključno, kako rešujemo reklamacijo, kot to, ali smo ugodili reklamaciji. Ugotavlja, da pritožbe za podjetja na prvi pogled predstavljajo komunikacijske zaplete, dodatne stroške in obvladovanje težavnih strank. Po drugo strani pa so to za podjetja dragocene informacije iz druge roke. Podjetja, ki razumejo reklamacije kot darilo, naredijo tudi ta drugi korak, zagotovijo odpravo napak in vrzeli v kakovosti ter si tako zagotovijo zvestejše stranke. Zmotno je mišljenje, da se podjetju lahko pritoži samo stranka, ki je na koncu verige. Podjetju se lahko zaradi nekorektnega ali slabega poslovnega sodelovanja pritoži vsak njegov deležnik. Pogoste pritožbe, ki prihajajo na podjetje, začnejo počasi, a vztrajno načenjati ugled posameznega podjetja. Značilnost ugleda je, da nastane (če sploh) šele skozi daljši čas in temelji na tem, kaj je podjetje naredilo in kako se je vedlo v preteklosti (Balmer v Podnar, 2011).

Vedno pogosteje pred odločitvijo nakupa izdelka ali storitve na spletu pobrskamo po različnih forumih in mnenjih potrošnikov. Pritožbe potrošnikov in negativna mnenja skorajda nezavedno odvrnejo od nakupa ali vsaj povzročijo kanček dvoma, da smo pri nakupu veliko bolj previdni. Možnost objave mnenj in ocen na spletu je velika odgovornost ponudnikov različnega blaga in storitev in zaveza ohranitve ugleda je v podjetjih tako še veliko večja in težja. Zanimiva je raziskava znanstvenikov iz Avstralije z naslovom *Kdo se pritožuje? Zbrali in obdelali so pritožbe posameznikov, ki se pritožujejo nad neprimernimi oglaševalskimi akcijami*. Uporabili so podatke posameznikov iz izbranega področja ter izsledke uporabili pri naslednjih oglaševalskih kampanjah. Izplen raziskave je preprost in zelo uporaben. Prisluhnimo posameznikom, ki se pritožujejo, in predvsem bodimo pozorni do vsebine pritožbe ter znane izsledke uporabimo pri naslednjih aktivnostih (Volkov, Harker, & Harker, 2005).

² Deležniki so posamezniki in skupine, ki vplivajo na organizacijo ali pa organizacija vpliva na njih. Deležniki lahko javnost postanejo šele, ko se tega zavedajo in začnejo v tej smeri aktivno sodelovati v odnosu do podjetja (Podnar, 2011).

Seveda postopki obravnave pritožb tudi v razvitem svetu niso postavljeni na mesto, ki jim pripada. Chalmers (2014) v svojem prispevku navaja celo vrsto vprašanj, ki se nanašajo na etičen način reševanja pritožb in so še vedno nerazvita tako v sodobnih organizacijah kot pravosodnih okvirih. Obravnava pritožb vključuje vprašanja avtonomije, konteksta, reflektivnosti, moralne vrednosti, glasu zainteresiranih strani, moči in moralne odgovornosti. Predlaga konceptualni model etične poštenosti pri obravnavanju pritožb. Pritožbe so potencialno uporabna orodja za zagotavljanje kakovosti in lahko prepoznajo pomanjkljivosti sistemskih pomanjkljivosti, je eden ključnih povzetcov raziskave, opravljene v eni največjih avstralskih bolnišnic. Opravljena je bila revizija vseh uradnih pritožb o oskrbi bolnikov za čas 30 mesecev. Analizirali so profil pritožnikov, razloge za pritožbe in izid pritožbe. Prejetih je bilo 1.308 pritožb, ki so se nanašale na nego 1267 bolnikov. V 97 odstotkih so odgovorni bolnišnice pritožnikom razložili, zakaj je prišlo do dogodka, ki je sprožil pritožbo oziroma so se opravičili, kadar je bilo potrebno. Revizija je bila več kot uspešna, saj ni nobena pritožba končala na sodišču (Anderson, 2001). Zaposleni v vsakem podjetju in delodajalci bi morali razumeti, zakaj se stranke pritožujejo in se tako lahko že vnaprej pripravijo. Prav zaradi omenjenega vidika je tako zelo pomembna statistika pritožb, ki opozori na najpogostejše pritožbe, kar bom natančneje opredelila v naslednjih poglavjih.

1.3 Teoretični vidik obravnave zadovoljstva strank

Zadovoljna stranka je želja slehernega podjetja, ki stremi k dolgoročnemu finančnemu uspehu in ohranjanju ugleda. Zadovoljna stranka bo proizvod ali storitev podjetja pohvalila, ga priporočila naprej in nevede opravljala najcenejšo, a najučinkovitejšo oglaševalsko kampanjo. Zadovoljna stranka se bo vedno znova vračala. Od tu naprej pa je odgovornost podjetja, da vложи maksimalen napor, stranko obdrži ter jo z nevidnimi nitmi naveže še na preostalo ponudbo podjetja. Teorem zadovoljstva strank je v zadnjih štiridesetih letih prejšnjega stoletja izredno pomemben za teoretike.

Pričnimo s Kotlerjem (2004), ki pravi, da je (ne)zadovoljstvo občutek ugodja ali razočaranja, ki je posledica primerjave zaznanega delovanja izdelka (ali rezultata) z lastnimi pričakovanji.

Da pa je zadovoljstvo strank eden izmed najbolj zelenih rezultatov odnosa med podjetjem in kupcem, zapiše Musek Lešnik (2008) in nadaljuje: »Zadovoljni potrošniki so za podjetje verjetni kandidati za ponovne nakupe in za širjenje pozitivnih informacij. Za potrošnika pa takšna izkušnja pomeni, da mu podjetje ustreza in se lahko k njemu varno vrača.« Prav tako v navedenem članku Musek Lešnik (2008) razmišlja, da zadovoljstvo potrošnikov neposredno vpliva na dobiček podjetja in izjavo podkrepi z rezultati raziskave, ki je na Švedskem zajela več kot 25.000 potrošnikov 77 švedskih podjetij iz različnih panog in potrdila, da podjetja z višjo stopnjo zadovoljstva potrošnikov dosegajo boljše prodajne rezultate. Zvišanje stopnje zadovoljstva za 1 odstotek je v tej raziskavi ustrezalo povišanju

vrnjenega kapitala glede na investicijo (angl. *Return of Investment – ROI*) za 11,4 odstotkov.

Giese in Cote (2000, str. 14) sta v svoji študiji nanizala najpogostejše poglede zadovoljstva strank, kot so jih navajali številni avtorji, in sicer: vrsta afektivnega, kognitivnega in/ali konotivnega odziva; pogled, ki temelji na vrednotenju standardov, povezanih s proizvodom, izkušnje potrošnikov pri proizvodih in ali povezave kupcev z ostalimi atributi (na primer prodajalec ...); pogled, izražen pred izbiro, po izbiri, po uporabi, po kasnejših izkušnjah ali v skoraj vsakem drugem času, ko raziskovalec lahko anketira potrošnike o izdelku ali povezanih lastnostih.

Damjan in Možina (1999, str. 132) zapišeta: »Kupcu bo kupljeni proizvod zadovoljil neko potrebo, ki jo proizvod sicer ima, stopnjo koristnosti pa skozi uporabo kupec razvije subjektivno. Vrednost proizvoda bo dobil s seštevkom cene in koristnosti. Pravo zadovoljstvo proizvoda bo tako razvil na podlagi izkušenj po nakupu. Pomembno je spodbujati tiste dejavnike, ki delujejo v smeri zadovoljstva kupca. Teh dejavnikov je več, najpomembnejša pa sta vložen napor in pričakovanja.«

Zanimiva je raziskava o internetnih nakupih, ki primerja nezadovoljne potrošnike, ki se niso pritožili, in nezadovoljne potrošnike, ki so se pritožili. Nezadovoljneži, ki se niso pritožili, se za nakup pri izbranem podjetju ne odločajo več, medtem ko se nezadovoljneži, ki so se pritožili, še odločajo, saj so bili izredno zadovoljni z načinom obravnave pritožbe. Prejeti odgovor je izpolnil njihova pričakovanja (Bijmolt, Huizingh, & Krawczyk, 2014).

1.4 Institucionalna obravnava pritožb v Republiki Sloveniji

V Sloveniji ima potrošnik kar nekaj možnosti uveljavljati svoj prav na popolnoma formalen način in, kar je zanimivo, v tem boju naj ne bi bil osamljeni Don Kihot, kakšen pa je izplen zgodbe, je seveda druga plat resnice.

Na internetni strani ZPS najdemo priporočilo, naj posežemo po brošuri z naslovom *Kako in kam se pritožiti?* Avtoric Žive Drol Novak, Daše Velkavrh in Jane Uršič. Brošura je leta 2001 izdala ZPS v sodelovanju z Mednarodnim inštitutom za potrošniške raziskave. Brošura je napisana v enostavnem, pa vendarle dovolj strokovnem jeziku, vsebuje vrsto uporabnih napotkov, kako se spopasti s pritožbo in na kakšen način komunicirati s trgovcem ali proizvajalcem ter nudi pomoč pri sestavi in pri posredovanju pritožb ponudnikom blaga in storitev v EU (ZPS, 2017). Na isti internetni strani je dostop do zloženke prav tako z naslovom *Kako in kam se pritožiti?*, ki v nekaj alinejah opozarja na najpomembnejša dejstva, posebej pa opozarja, da imate »v Evropski uniji potrošniki pravice, uveljavite jih!« Nadalje so omogočeni dostopi do podobnih vsebin, in sicer: obligacijski zakonik: garancija za brezhibno delovanje prodane stvari; obligacijski zakonik: stvarna napaka in Pravilnik o blagu, za katerega se izda garancija za brezhibno

delovanje. Sledita še Zakon o varstvu potrošnikov in Zakon o potrošniških kreditih in nadaljnje razlage: obligacijski zakon: pogodba o delu (podjemna pogodba) in obligacijski zakon: pogodba o organiziranosti potovanja itd.

Navedla sem le nekaj zakonov, ki jih je moč najti ter se z njimi prvič zaščititi kot potrošnik in drugič uveljavljati svoje pravice, če z izdelkom ali storitvijo nismo bili zadovoljni. V sklopu Tržnega inšpektorata Republike Slovenije (v nadaljevanju TIRS) pri Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije deluje oddelek varstva potrošnikov. Na njihovi spletni strani so zapisali: zagotavljanje pravic potrošnikov zgolj na zakonodajni ravni ne zadostuje, zato je potrebno potrošnikom omogočiti, da lahko te pravice uveljavljajo tudi v praksi. V ta namen je poleg redne sodne poti vzpostavljen ustrezen sistem, delovanje TIRS, kjer lahko potrošnik hitro, brez ali z relativno majhnimi stroški (na primer stroški sodnega izvedenca) doseže rešitev spora s podjetjem (TIRS, 2017).

Na interaktivnem portalu MMC, portalu Radia in televizije Slovenije (2006) najdemo naslednjo novico: »Urad za varstvo potrošnikov nudi brezplačno svetovanje potrošnikom, ki lahko pokličejo na telefonsko številko 080 88 99. Vprašanja bodo nato preusmerjena na potrošniške organizacije, ki so bile izbrane na javnem razpisu za izvajanje javne službe svetovanja potrošnikom. Telefonsko svetovanje poteka vsak dan med 9. in 13. uro, po tem času pa lahko potrošniki pustijo sporočilo. Urad sicer potrošnike opozarja, da je prvi korak pravočasno in pravilno obveščanje prodajalca ali izvajalca storitve o napakah. To je temeljna predpostavka za odgovornost prodajalca ali izvajalca storitve. Urad bo pritožbe statistično spremljal in bo s tem dobil podlago za različne analize.«

Temeljni akt je Zakon o varstvu potrošnikov (ZVPot), sprejet leta 1998, ki ureja pravice potrošnikov v razmerju do podjetji (TIRS, 2017). Navedenih je le nekaj poti, kako lahko potrošnik pride do svoje pravice, ko ugotovi, da z izdelkom ali s storitvijo ni zadovoljen. Vse navedene institucije, bodisi vladne ali nevladne, so bile ustanovljene z namenom, da ščitijo potrošnika in mu pomagajo pri uveljavitvi svojih pravic. Na ZPS so zapisali, da so odvisna in neprofitna organizacija, ki slovenskim potrošnikom omogoča boljše in varnejše nakupe (ZPS, 2017). TIRS pa navaja: »Naloga Tržnega inšpektorata RS je zagotoviti spoštovanje pravic potrošnikov tako z nadzorom nad poslovanjem podjetij in podjetnikov, kot tudi z reševanjem potrošniških sporov. Za dosego te naloge ima Tržni inšpektorat RS na voljo tako izdajo upravne odločbe, s katero podjetju na primer prepove prodajo ali oglaševanje, ali pa podjetju naloži, da ugoti potrošnikovemu zahtevku. Od začetka leta 2005 ima Tržni inšpektorat RS kot prekrškovni organ možnost zoper podjetje ukrepati tudi z izrekom kazenske sankcije – globe« (TIRS, 2017).

Potrošnik se obrača na eno izmed naštetih možnosti takrat, ko je svoje že obstoječe poti dodobra izkoristil in ni dosegel zelenega cilja. Prav tako se potrošniki pogosto odločajo še za tretjo pot in s pomočjo odvetnika gredo v neposredno tožbo.

2 OBRAVNAVA PRITOŽB NA ŠKODNEM PODORČJU V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, D.D.

2.1 Zahteva po vzpostavitvi poslovnega procesa obravnave pritožb

Že v uvodu sem zapisala, da zaradi specifičnosti posla v zavarovalništvu prihaja daleč največ pritožb na področju reševanja škod. Upravičenec je ob prejemu višine obračunane škode pogosto razočaran, saj je pričakoval večji znesek in vztraja pri ponovni cenitvi škode. Prav tu pa se pokaže pomanjkljivost prodajnega oddelka, saj zavarovanec pogosto niti ne ve, kakšno kritje ima njegova polica. Zavarovalni kodeks (Slovensko zavarovalno združenje, 2013) v členu 3.4. jasno določa, da »morajo zavarovalnice potencialnemu zavarovalcu pred sklenitvijo zavarovalne pogodbe dati točne informacije in mu na njegovo zahtevo posredovati ustrezna pojasnila o svojem statusu, finančnih, organizacijskih, kadrovskih in drugih možnostih glede ponudbe zavarovalnih storitev in sposobnosti prevzemanja rizikov v zavarovalno kritje, še posebno velikih rizikov.« Nato nadaljuje v členu 3.5.: »Zavarovalnice morajo potencialne zavarovalce pred sklenitvijo zavarovalne pogodbe seznaniti z zavarovalnimi pogoji, izračunani zavarovalni premiji, možnostih zavarovalne zaščite in načinu uveljavljanja pravic in obveznosti iz zavarovalne pogodbe, kakor tudi o drugih vprašanih glede izvajanja zavarovalnih poslov osebnega in premoženjskega zavarovanja. Zavarovalnice morajo sestaviti zavarovalne pogoje in premijske cenike.« Kljub jasnim določilom Zavarovalnega kodeksa se še vse prepogosto dogaja, da zavarovanci sklenejo in podpišejo zavarovalno polico, ne da bi jo predhodno prebrali. Odgovornost je vsekakor na strani prodajnika, ki ne vztraja, da se zavarovanec seznanji z vsemi pogoji. Obračun škode in izplačilo škode je navidezni zadnji korak v verigi zavarovalne police, je pa pravzaprav prvi, saj se zavarovanje vedno sklepa zaradi pričakovanega škodnega dogodka.

Po prejetem številu pritožb sledi prodajni oddelek, kjer se najpogosteje oporeka višina premije. Nenapisano pravilo je, da se pomanjkljivosti prodaje najpogosteje pokažejo ob reševanju škode.

V Letnem poročilu Skupine Triglav (2017, str. 135) pod naslovom Zadovoljstvo strank preberemo naslednji tekst: »Pritožbe so pomemben pokazatelj zadovoljstva strank, zato jih sproti spremljamo, rešujemo in analiziramo. V letu 2016 smo registrirali 2383 pritožb, v letu 2015 pa 1329. Najbolj se je povečalo število pritožb pri reševanju škod premoženjskih zavarovanj, in sicer zaradi enostavnejše, hitrejše in doslednejše registracije pritožb v novi aplikativni podpori. Prevladovala so vsebinske pritožbe (90,9 odstotka). Večina pritožb (87,8 odstotka) se je nanašala na področje premoženjskih zavarovanj, sledile so pritožbe s področja življenjskih zavarovanj (10,5 odstotka) in pritožbe z drugih področij (1,7 odstotka). Pri premoženjskih zavarovanjih so se stranke največkrat pritožile na odklonitev in zoper višino ali temelj, pri življenjskih zavarovanjih pa na postopek prodaje ter na višino

zavarovalnine. Upravičenih pritožb je bilo 12,6 odstotka, delno upravičenih pa 10,8 odstotka.« Iz podatka o številu pritožb na letni ravni lahko dobimo podatek, da Zavarovalnica Triglav, d.d., na delovni dan prejme povprečno 9,45 pritožbe, kar v primerjavi s preteklim letom, ko so na delovni dan prejeli 5,27 pritožbe (Skupina Triglav, 2016), pomeni porast za dobrih 55 odstotkov.

Zakon o zavarovalništvu (Ur.l. RS, št. 93/2015, v nadaljevanju ZZavar) je v leta 2004 v členu 333. a v prvi točki naložil vsem zavarovalnicam, da »zavarovalnica, zavarovalno zastopniška ali posredniška družba vzpostavi notranji postopek reševanja pritožb zavarovalcev, zavarovancev in drugih upravičencev iz zavarovanj.« Zaradi številnih sprememb in dopolnil tako trenutno veljavni ZZavar, sprejet 7. 12. 2015, v svojem 579. členu (Ur.l. RS, št. 93/2015) jasno določa reševanje sporov med ponudniki storitev in potrošniki. S sprejetjem omenjenega zakona so bile dane normativne podlage za sistemsko spremljanje pritožb in pohval na področju zavarovalništva v Sloveniji. Dokumentu je kasneje sledil še Zavarovalni kodeks³, ki ga je 1. 6. 2013 sprejelo Slovensko zavarovalno združenje (v nadaljevanju SZZ). Četrto poglavje je v celoti namenjeno reševanju sporov med strankami in zavarovalnico. V uvodu so zapisali: »Zavarovalnice si morajo prizadevati, da stranke enostavno in hitro uveljavljajo svoje pravice in se morebitni nesporazumi vselej, kadar je mogoče, rešujejo v izvensodnem postopku. Zavarovalnica mora vzpostaviti interni postopek za obravnavanje pritožb strank (potrošnikov). Obliko in sestavo telesa, ki odloča v sporu, način ter postopek odločanja predpiše zavarovalnica s svojim notranjim aktom. Zavarovalnica pri tem upošteva določbe Smernic o obravnavanju pritožb v zavarovalnicah, sprejete s strani Evropskega nadzornega organa za zavarovanja in poklicne pokojnine – EIOPA (v nadaljevanju Smernice EIOPA) ter notranji akt javno objavi na svoji spletni strani ali v strokovnem tisku, namenjenem potrošnikom« (SZZ, 2013). Jezik Zavarovalnega kodeksa je preprost in razumljiv, kar je izredno zanimivo. Dotika se pravic zavarovancev, upravičencev in zavarovalnih zastopnikov. Poudarja pomembnost ugleda, s katerim naj zaposleni v zavarovalnicah delujejo v odnosu s svojimi strankami.

2.2 Priprava in sprejem dokumentov, potrebnih za izvajanje procesa

S sklepom uprave Zavarovalnice Triglav, d.d., so bile tako leta 2004 vzpostavljene prve aktivnosti za sistematsko spremljanje pritožb in pohval. Pravilnik o pritožbenem postopku je bil sprejet 3. 9. 2004, sestavni del pravilnika sta še dve prilogi, in sicer: prvi odgovor stranki in odločitev o pritožbi. V tem času informatiki Zavarovalnice Triglav, d.d., preko Lotus Notesa razvijejo aplikacijo, preko katere se spremlja vse pritožbe. Aplikacija zagotavlja sistemsko urejenost in spremljanje pritožb.

Natančen potek reševanja pritožb opredeljuje pravilnik, navodila za delo pa so jasen zapis

³ Zbirka pravil, ki naj bi jih zavarovalnice spoštovale pri delu z zavarovalci (SZZ, 2010).

postopka reševanja pritožb. Pravilnik se je v času od sprejema do danes nekoliko spremenil, vendar bistvenih sprememb v vsebini ni. Zadnja verzija je bila sprejeta 1. 6. 2013.

2.3 Opis postopka obravnave pritožb na škodnem področju

Pravilnik o pritožbenem postopku v Zavarovalnici Triglav, d.d., je bil sprejet na podlagi 333a. člena ZZavar, in na podlagi Statuta Zavarovalnice Triglav, d.d. Uprava Zavarovalnice Triglav, d.d., ga je sprejela na redni seji uprave 21. 5. 2013.

Pravilnik natančno, korak po koraku določa, kako ravnati v primeru prejete pritožbe. V 1.2. točki 1. člena jasno opredeli, kakšne pomene imajo posamezni uporabljeni izrazi. V 4. členu pravilnik predvidi, da so pritožbe ustne ali pismene. Ustne se rešujejo na način, kot je opredeljeno v Zavarovalnem kodeksu, ki jasno določa, »da mora stranka na ustne pritožbene navedbe in pritožbene navedbe po elektronski pošti prejeti odgovor v enaki obliki; v kolikor se stranka ponovno pritoži ustno, se njeno pritožbo zapiše na zapisnik, zavarovalnica pa mora stranki poslati končni odgovor v pisni obliki s priporočeno pošto; določilo glede končnega odgovora velja tudi za primer ponovne pritožbe po elektronski pošti, če je zavarovalnici znan naslov pošiljatelja« (SZZ, 2013, str. 6). Nadalje pravilnik, prav tako v 4. členu, določa, da se pisna pritožba lahko vloži osebno na področje pristojnega direktorja, po pošti ali preko spletne strani Zavarovalnice Triglav, d.d.

Za obravnavo pritožb je vsako področje odgovorno samo. Direktor področja, na katerega se pritožba nanaša, mora pritožbo nemudoma registrirati v elektronskem vpisniku pritožb. Če se pritožba nanaša na več področji, se registrira pri pristojnem direktorju, na področje katerega se nanaša pretežni del pritožbe (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2013). Pritožba se registrira tako, da se v elektronski vpisnik pritožb zabeležijo vsi podatki, ki so potrebni za identifikacijo in reševanje pritožbe, na primer: oblika pritožbe (pisna, ustna ...), datum prejema, datum vnosa ter datum in način rešitve, podatki o pritožniku, področje, na katerega se pritožba nanaša, vsebina pritožbe, zavarovalna vrsta in odgovorna oseba (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2016). Pritožba se kasneje registrira, prav tako v elektronskem vpisniku, kar pomeni, da dobi evidenčno številko.

Oblikuje se pritožbena komisija, ki odloča o konkretni pritožbi. Komisija ima tri člane, in sicer predsednika ter dva člana. Člani pritožbene komisije se določijo iz nabora delavcev, ki jih pristojni delavec določi za svoje področje (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2016). Pravilnik ima v nadaljevanju zelo natančno razdelana določila, in sicer: sklic seje pritožbene komisije, odločanje pritožbene komisije, dolžnosti obveščanja, sodelovanje delavcev in področij ter služb zavarovalnice, seznanjenje strank o pritožbenem postopku. V členu odločanja pritožbene komisije odstavek (2) narekuje, da mora komisija sprejeti odločitev in o njej obvestiti pritožnika najkasneje v 21 dneh.

Istočasno z vzpostavitvijo elektronske aplikacije za registracijo pritožbe so odgovorni za pritožbe na Zavarovalnici Triglav, d.d., sprejeli navodilo za delo, ki jasno določa, da se pritožniku takoj ob registraciji pošlje prvi dopis, ki avtomatsko prihaja iz vpisnika. S tem dopisom direktor področja stranko obvešča, da je bila pritožba evidentirana in da poteka postopek obravnave ter da bo o končni odločitvi komisije obveščen v 21 dneh. Poslani dopis se je izkazal kot dobra praksa, saj stranka ob njegovem prejemu dobi potrditev, da bo njena pritožba obravnavana z vso resnostjo. Kot zanimivost kaže poudariti, da pravilnik tik pred zadnjim členom prehodnih in končnih določb vsebuje poglavje z naslovom Spremljanje pritožb in skladnosti procesa s tem pravilnikom ter poročanje. V omenjenem poglavju nalaga pristojnim službam redno izdelavo poročila o statistiki in analizi pritožb. Izsledke poročil mora obravnavati pristojna služba z vidika tveganj nepoštenih poslovnih praks, z vidika kršitve Kodeksa dobrega poslovnega ravnanja ter drugih notranjih aktov Zavarovalnice Triglav, d.d., Zavarovalnega kodeksa ali drugih neskladnosti in predlaga ustrezne ukrepe. Zbirno poročilo o vsebinskih in splošnih pritožbah ter pohvalah predstavlja osnovo za nadaljnje aktivnosti na področju zagotavljanja stalne skrbi za stranke, ustvarjanje zadovoljstva in zaupanja (Skupina Triglav, 2013).

Skupina Triglav je v letu 2015 ohranila šesto mesto med največjimi zavarovalnicami v srednji Evropi po bruto obračunani zavarovalni premiji. Še naprej je vodilna zavarovalnica v regiji Adria, ki jo sestavljajo Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora in Makedonija. Največja med srednjeevropskimi zavarovalnica ostaja poljska PZU s 4.387,1 milijona EUR zavarovalne premije (Skupina Triglav 2017). Zavarovalnica Triglav, d.d., je s širitvijo poslovanja v države bivše Jugoslavije zaključila jeseni leta 2008. Sestava takratnih družbe je bila naslednja: v Češki republiki Triglav Pojišt'ovna, a.s., Brno, na Hrvaškem Triglav Osiguranje, a.d, Zagreb, v Bosni in Hercegovini Triglav BH Osiguranje, d.d., Sarajevo, v Republiki srbski Triglav Krajina Kopaonik, a d., Banja Luka, v Črni gori Lovćen Osiguranje, a.d., Podgorica, v Srbiji Triglav Kopaonik, a.d., Beograd in v Makedoniji Vardar Osiguruvanje, a.d., Skopje (Skupina Triglav, 2011).

Takoj po opravljenih formalnostih nakupov družbe se je začel postopek uvedbe poenotenja poslovnih procesov na področju celotne Skupine. V zavarovalništvu je področje škod nedvomno najbolj občutljivo, saj izplačilo škod pomeni velik odliv finančnih sredstev na dnevni ravni. Spričo zapisanega so se odgovorni nemudoma lotili pregleda procesov obravnave škod po hčerinskih družbah in sprejemov nujnih dokumentov, ki so jih kot sistem dobre prakse prenašali iz matere. Pravilnik o pritožbenem postopku z navodili je bil dokument, ki je bil v hčerinske družbe prenesen med prvimi dokumenti.

3 OBRAVNAVA PRIMEROV IZ PRAKSE, KI OMOGOČAJO DOPOLNITEV APLIKACIJE ZA SPREMLJANJE PRITOŽB

3.1 Kritična obravnava veljavnega sistema obravnave pritožb v Zavarovalnici Triglav, d.d.

Kot smo videli v predhodnem poglavju Pravilnik o pritožbenem postopku v Zavarovalnici Triglav, d.d., predvideva pripravo potrebnih statistik in poročil ter obravnavo dokumentov v pristojnih službah. Sleherni sprejeti dokument v podjetju ne more zagotavljati pozitivnih pričakovanih rezultatov, če se z vsebino in s kontrolo ne ukvarja najvišji menedžment. V delu Avtentično vodenje (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 103) je zanimiv zapis, ki opisuje razmišljanja bivšega izvršnega menedžerja in zdajšnjega profesorja menedžmenta na univerzi Harvard, Billa Georga, ki pravi: »Potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto; vodje, ki gradijo pozitivne učee se organizacije, ki zaposlene motivirajo za izvedbo odličnih storitev kupcu in ki ustvarjajo dolgoročno vrednost za lastnike. Sodobni avtentični vodje so pri sodelavcih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je pogoj, da zaposleni neprestano izboljšujejo svoje delo.« Zadnja misel, da zaposleni neprestano izboljšujejo svoje delo, je vodilo pri vloženem naporu za zmanjšanje števila pritožb, kar pomeni ohranjanje kupcev, ki pa ne more biti realizirana brez vodenja in sodelovanja vrhnjega menedžmenta.

Podnar in Jančič (2006) sta na osnovi raziskave zapisala, da podjetja in njihova vodstva ne obravnavajo in ne morejo obravnavati vseh deležnikov enako in z njimi komunicirati z enako intenziteto. Menedžerji si morajo postaviti prioritete glede na čas, alokacijo virov in pomembnost, ki jo pripišejo določeni temi. Določene skupine ali posameznike morajo postaviti v ospredje. Porast pritožb je prioriteta slehernega podjetja, če se vodstvo zaveda pomembnosti pritožb in jih ne ocenjuje le kot moteč element, ki moti vsakdanji ritem dela zaposlenih.

Predstavljen način obravnave pritožb v Zavarovalnici Triglav, d.d., je na prvi pogled primer dobre prakse, saj vsebuje in obravnava vse potrebne parametre, ki jih natančno določa pravilnik. Naj strnem ugotovitve v naslednje ključne misli: zagotavlja obravnavo pritožb z vso resnostjo, tako od ravni zaposlenih do uprave družbe; vsaka pritožba pritožnika se striktno evidentira in rešuje skladno z zahtevami pravilnika; pritožnik vedno prejme dve dokazili o resnosti obravnave; prvi dopis le nekaj dni po pritožbi in končni odgovor, ki ne sme presegati 21 dni; vsaka pritožba se registrira v elektronski vpisnik, ki na eni strani zagotavlja preglednost in sledljivost vseh pritožb, po drugi strani pa izpis vseh potrebnih statistik in poročil.

Elektronski vpisnik nudi velik nabor podatkov. Za področje avtomobilskih škod Služba za procese analizo in kontrolo škod premoženjskih zavarovanj v Zavarovalnici Triglav, d.d.,

na mesečni ravni pripravlja poročila in jih pošilja vsem direktorjem področji. Poročila vsebujejo število pritožb obravnavanega obdobja in podatek, če so bile pritožbe vmesne ali ne. Poročila ne vsebujejo podatka o tem, kdo od zaposlenih je odgovoren za posamezno pritožbo (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2013b). Zaposlena analitičarka na Zavarovalnici Triglav, d.d., odgovorna za pripravo statistik in poročil, je v osebni razgovoru poudarila, da se nikjer ne vodi evidenca zaposlenega, ki je odgovoren, da se pritožnik pritoži. Izluščimo lahko ugotovitev, da za pogostost pritožb enega in istega zaposlenega ni statističnega podatka v elektronskem vpisniku⁴. V kasnejših pogovorih s področnimi direktorji je evidentno, da jih le 20 odstotkov natančno beleži pogostost pritožb po posameznem zaposlenem, kar jim je v veliko pomoč pri oblikovanju stimulativenega dela osebnega dohodka⁵. S spremljanjem pogostosti pritožb po posameznem zaposlenem vsaka organizacija pride do dragocenega podatka, ki lahko bistveno vpliva na kvaliteto dela v bodoče. Natančna razčlenitev vzroka pritožbe, odnos zaposlenega do dela in stranke so ključni faktorji, ki lahko v nadaljevanju bistveno pripomorejo k zmanjšanju števila pritožb in če je treba, h korekciji delovnega procesa. Takšna obravnava pritožbe je namen moje magistrske naloge. Da pa se lotimo tako korenite spremembe, bo potrebno kar nekaj vsebinskih sprememb že ob prejemu pritožbe. Poleg osnovnih podatkov, ki jih vnašamo v aplikacijo (odgovorna oseba, številka dokumenta, stranka, predsednik pritožbene komisije, vnašalec, obvestilo stranki, datum prejema, datum vnosa, poslano odgovorni osebi, poslano komisiji, pripravljen odgovor, zaključeno v aplikaciji), se mora voditi natančna evidenca o odgovorni zaposleni osebi, če se pritožba nanaša neposredno nanjo, za pritožbe znotraj Zavarovalnice Triglav, d.d. S tako dopolnjeno evidenco lahko že po nekaj pritožbah strank ugotovimo, kdo od zaposlenih se najpogosteje pojavlja kot odgovoren za pritožbe. Seveda bo treba takšen način evidentiranja zaposlenih ustrezno zavarovati ter zaščititi pred zlorabo. Pogoste napake, ki se pojavljajo pri posameznikih, lahko vzrok popolnoma drugje.

3.1.1 Primer iz prakse: najpogostejši vzroki pri zaposlenih, zaradi katerih je pogostost pritožb potencialno večja

Kot nadzornik sistema Asistenčnega centra v Zavarovalnici Triglav, d.d., (delo sem opravljala v obdobju od 1. 10. 2002 do 30. 4. 2006), kasneje pa kot vodja istega centra (delo sem opravljala od 1. 3. 2006 do 31. 10. 2008) sem bila odgovorna tudi za več kot 100 intervencij dnevno. V času vremenskih nevšečnosti in turistične sezone se je številka lahko povzpela na 150. Pogosto je bilo stanje težko obvladljivo. Takoj po zatišju smo s strahom pričakovali pritožbe zavarovancev⁶ in upravičencev⁷ in res so se vrstile kot po tekočem traku. Čakalo nas je še zahtevnejše in dolgotrajnejše delo. Vse pritožbe smo evidentirali in

⁴ Pogovor z analitičarko je bil opravljen 8. 11. 2016.

⁵ Pogovori z direktorji so bili opravljeni v obdobju od 1. 1. 2016 do 31. 1. 2017.

⁶ Zavarovanec je pri zavarovanju premoženja oseba, katere premoženje ali premoženjski interes je zavarovan, pri čemer sta zavarovanec in zavarovalec ista oseba, razen pri zavarovanju na tuj račun (SZZ, 2010).

⁷ Upravičenec je oseba, ki je z zavarovalno pogodbo določena, da ji je zavarovalnica v primeru zavarovalnega primera dolžna plačati zavarovalnino (SZZ, 2010).

spoštovali celoten postopek, kot to zahteva Pravilnik o pritožbenem postopku Zavarovalnice Triglav, d.d. Glede na veliko število pritožb smo se jih lotili analitično. Delo je bilo v velikem porastu in dolgoročno si tako velike izgube časa za obravnavo pritožb nismo mogli privoščiti. Sistematično smo poslušali pogovore, ki so se nanašali na posamezne primere, natančno pregledali potek posameznega primera preko aplikacije in dokumentacije in prišli do naslednjih ugotovitev: zaposleni nezavedno dela napako v veljavnem poslovnem procesu in ga do sedaj še nihče ni na to opozoril; v podpori informacijske tehnologije je napaka, ki je do zdaj ni nihče opazil, zato se vleče že dlje časa in je vzrok pogostim napakam, katerih posledica so pritožbe; zaposleni je dobil takšna navodila (katerih posledica je pritožba) s strani odgovorne osebe; zaposleni je dana navodila za delo razumel narobe; zaposleni je mlajši uslužbenec in ga je v delo uvedel starejši kolega, ki pa je z navodili za delo skoparil, problem »starih mačkov«; zaposleni dela napake ves čas, vedno jih popravljajo drugi, do sedaj ni bil resneje opozorjen ali celo sankcioniran.

3.1.2 Primer iz prakse: skrb za stranke v Zavarovalnici Triglav, d.d.

V letnem poročilu Zavarovalnice Triglav, d.d., za leto 2015 (Skupina Triglav, 2016) je na prvi strani jasen zapis, ki se glasi: »Tu smo. Z vami. Zdaj in v prihodnosti.« Na četrti strani istega letnega poročila sledi še en udarni zapis: »Naše stranke spremljamo povsod, kamor jih vodi zasebno in poslovno življenje. S celovito zavarovalno ponudbo, asistenčnimi in svetovalnimi storitvami. In na peti strani: Zdaj in v prihodnosti. Prinašamo varnost in stabilnost. Preudarno upravljamo tveganja. Razvijamo strankam prilagojene rešitve in poti za jutrišnji dan.« V zadnjih dveh, zelo skrbno zapisanih mislih se obakrat pojavi pojem stranka, kar samo potrjuje pomembno mesto, ki ga podjetje namenja strankam. Resna in korektna obravnava pritožbe je zaveza vsakega podjetja. V poslanstvu zavarovalnice Triglav, d.d., je kratko in jedrnato zapisano: »Ustvarjamo varnejšo prihodnost (Zavarovalnica Triglav, d.d., 2012). Gledati v prihodnost pomeni pripraviti se sedaj, v tem trenutku, odpraviti vse anomalije in graditi na trdnih temeljih.«

Na dan 31. 12. 2016 je bilo v Zavarovalnici Triglav, d.d., v Sloveniji 2.335 zaposlenih (Skupina Triglav, 2017). Tisti delež zaposlenih, ki se vsak dan neposredno ukvarja s strankami (poslovni in fizični subjekti) je 46-odstoten, to so zastopniki, cenilci in delavci za okenci. V navedenem odstotku nisem upoštevala zalednih služb in Asistenčno-storitvenega centra (v nadaljevanju ASC). Izpostavila sem del zaposlenih, ki se s strankami vsakodnevno srečujejo iz oči v oči. Seveda pa je narava dela ostalih zaposlenih prav tako fokusirana na poslovne in fizične stranke. S stranko se zaposleni srečujejo načeloma enkrat letno, ob sklenitvi zavarovalne police. V primeru škodnega dogodka je teh osebnih kontaktov bistveno več.

Škodni količnik⁸ za leto 2016 v Skupini Triglav, d.d., je 62,5 odstotka (Skupina Triglav, 2017). Kombiniran količnik⁹ premoženjskih in zdravstvenih zavarovanj Skupine Triglav, d.d., za leto 2016 je 92,9 odstotka, kar je za 0,7 odstotne točke več kot leto poprej (Skupina Triglav, 2017). Podatek škodnega količnika pove, da je bilo od vseh pobranih zavarovalnih premij kar slabih 62 odstotkov namenjeno za izplačilo škod. Vzemimo torej, da se je dobra polovica zavarovancev vrnila na zavarovalnico zaradi izplačila škode, čemur je zavarovanje tudi namenjeno. Prav ob prijavi in izplačilu škode pa smo vsi najboljčutljivejši, bodisi kot predstavniki podjetja, ki uveljavlja zavarovanje, bodisi kot fizične osebe. Definicija škodnega dogodka je jasna in pravi: Pri premoženjskem zavarovanju negotov, nepričakovan dogodek, ki je neodvisen od volje zainteresiranih oseb in ki v trenutku deluje na zavarovano stvar ali osebe (SZZ, 2010).

3.1.3 Primer iz prakse: merjenje zadovoljstva v Skupini Triglav

Zavarovalnica Triglav, d.d., je že pred osmimi leti uvedla sistematično merjenje zadovoljstva iz naslova avtomobilskih škod. Merjenje se je odvijalo dvakrat letno, v spomladanskem in jesenskem času. V naboru je bilo upoštevanih določeno število že izplačanih škod, izločeni so bili škodni spisi, ki so šli v tožbo ali je zdravljenje telesnih poškodb še trajalo. Strokovne službe so pripravile vprašalnik in analitiki so upravičence poklicali po telefonu. Največja možna ocena je bila 5, najnižja 1. Kot primer dobre prakse so jeseni leta 2010 z merjenjem nadaljevali tudi v hčerinskih družbah. Za področje škod po vseh sedmih hčerinskih družbah je bila odgovorna Škodna služba za hčerinske družbe in mednarodne škode, ki je organizacijsko spadala pod celoten sistem škodne službe v Zavarovalnici Triglav, d.d.¹⁰ Zavarovalnica Triglav, d.d., je imela takrat v lasti sedem zavarovalniških hčerinskih družb (Skupina Triglav, 2010), in sicer: v Češki republiki Triglav Pojišt'ovna, a. s., Brno, na Hrvaškem Triglav Osiguranje, a. d, Zagreb, v Bosni in Hercegovini Triglav BH Osiguranje, d.d. Sarajevo, v Republiki srbski Triglav Krajina Kopaonik, a.d., Banja Luka, v Črni gori Lovćen Osiguranje, a.d., Podgorica, v Srbiji Triglav Kopaonik, a.d., Beograd in v Makedoniji Vardar Osiguruvanje, a.d., Skopje¹¹.

Merjenje je bilo opravljeno v Sloveniji, ASC Zavarovalnice Triglav, d.d., in v ta namen so odgovorni najeli tuje govoreče študente ter tako preprečili morebitno jezikovno prepreko. Upravičencu, ki je bil v tem primeru anketiranec, so postavili 11 vprašanj, ki so se nanašala

⁸ Razmerje med škodami in premijami (SZZ, 2010).

⁹ Razširitev škodnega količnika, ki v izračunu upošteva še stroške zavarovalnice (SZZ, 2010).

¹⁰ Profesionalno je delo opravljala samo ena oseba, z nazivom delovnega mesta koordinator škodnega področja za hčerinske družbe. Dejansko je koordinirala delo med škodnimi službami v hčerinskih družbah in med ostalimi strokovnimi področji v sektorju (tehnične škode, pravne škode, regres, rente, ceditve ipd.).

¹¹ V letu po 2010 se je začel postopek preimenovanja hčerinskih podjetij, tako sedaj pet od navedenih nosi naziv Triglav osiguranje, zavarovalnica v Češki republiki je bila leta 2015 prodana, zavarovalnica v Črni gori pa je obdržala naziv Lovćen Osiguranje, a.d., saj je vodstvo tako hčerinske kot matične zavarovalnice ocenilo, da bi bila sprememba naziva lahko preveč tvegana in bi se negativno odražala na poslovnem rezultatu družbe (Skupina Triglav, 2011).

na kvaliteto prijave in opravljene škodne storitve. Po končanem merjenju je bila za vsako družbo ločeno pripravljena natančna analiza za nadaljnjo obravnavo in seveda izboljšavo stanja, če bi bilo to potrebno. Že po prvem merjenju (jeseni 2010) je bilo opaziti, da so direktorji škodnih služb po hčerinskih družbah gledali le končno številko, ki je bila v povprečju 4,2 od največ 5 in bili z izplenom merjenja zadovoljstva popolnoma zadovoljni. Odgovorni za hčerinske družbe na škodnem področju so se z izvršnim direktorjem področja dogovorili in predlagali, da se metoda merjena ne spreminja, se pa uvedejo bistvene spremembe pri interpretaciji končnih rezultatov. Cilj spremembe je bil pomemben z dveh vidikov, in sicer: kje so vzroki za odstopanje do najboljšega možnega rezultata, ki je bil 5 in naučiti odgovorne v hčerinskih družbah, da rezultate opravljenih anket obravnavajo tudi vsebinsko in ne gledajo le končnih rezultatov. Še pred naslednjim merjenjem sta bila kot novost uvedena še dva dodatna postopka.

3.1.3.1 Zahteva po ponovnem kritičnem pregledu spisov

Merjenje zadovoljstva je bilo opravljeno za škodne spise, izbrane po posebnem kriteriju. Prav zaradi slednjega so se v posameznih škodnih službah hčerinskih družb kritične obdelave konkretnih spisov tudi lotili. V vsaki družbi so imeli jasno nalogo in datumsko omejitev, da iz analize izločijo vse tiste spise, ki so dobili oceno 1 ali 2, in tiste, kjer je stranka izjavila, »da Zavarovalnice Triglav, d. d., ne bi priporočila drugim.« Odgovorni so spise pregledali preko razpoložljive dokumentacije in na sedež zavarovalnice v Ljubljani so v dogovorjenem roku prispela zahtevana poročila. Za kar 82 odstotkov škodnih spisov s slabo oceno je koordinator za hčerinske družbe zahteval, naj se opravi ponovna revizija spisov. Prispeli so različni odgovori, ki bi jih ne glede na hčerinsko družbo lahko poimenovali s skupnim imenovalcem. In sicer je bil »škodni spis pregledan ponovno in ne vidijo razloga, zakaj je stranka zadovoljstvo ocenila s slabo oceno.« Kot vzrok slabe ocene za preostalih 18 odstotkov so kot najpogostejši razlog navedli, »da upravičenec ni bil zadovoljen z višino odškodnine, pričakoval je več.« Odgovori še zdaleč niso izpolnili pričakovanj odgovornih. Zaskrbljujoče je bilo stanje, da je bila skrb za boljše ocene pri merjenju zadovoljstva le na strani vodstva matične družbe, medtem ko so direktorji škodnih služb po hčerinskih družbah menili, da je skrb popolnoma odveč.

3.1.3.2 Osebni pogovor z upravičencem, ki se je pritožil

Pri naslednjem merjenju zadovoljstva so odgovorni v Zavarovalnici Triglav, d.d., šli še korak naprej. Vodstvo je odobrilo zahtevo koordinatorja za hčerinske družbe, da se vsak spis s slabo oceno natančno in kritično pregleda in če iz dokumentacije ni razviden vzrok slabe ocene, zaposleni, ki je vodil spis, osebno pokliče stranko, se z njo pogovori in odkrito vpraša, zakaj je reševanju škodnega primera namenila tako slabo oceno. Naj tu posebej poudarim, da so bila v vseh primerih sredstva že na računu strank in stranka spisa, kot rečeno, ni reševala preko odvetnika. Kot pričakovano, se zaposleni s takšnim načinom dela niso strinjali, vendar je predlog podprlo najvišje vodstvo zavarovalnice, zato je delo moralo

biti opravljeno. Tudi tu je vodstvo Škodne službe za hčerinske družbe pri Zavarovalnici Triglav, d.d., zahtevalo pisna poročila in vse direktorje škodnih služb po hčerinskih družbah dovolj zgodaj opozorilo, da bodo rezultate ankete preverjali, zato naj se dela lotijo skrajno resno.

Proti pričakovanjem so v Škodno službo za hčerinske družbe po nekaj dnevih prejeli klic kolega iz Črne gore, ki je kot vodja avtomobilskih škod odgovarjal za vse administratorje, cenile in samostojne strokovne sodelavce na področju avtomobilskih škod. Ko so prejeli zahteve s strani Zavarovalnice Triglav, d.d., naj upravičence, ki so se pritožili, osebno kontaktirajo, so smatrali, da so šli v matični družbi predaleč, vedeli pa so, da od zahteve ne bodo odstopili. Med zaposlenimi ni videl nikogar, ki bi to nalogo opravil odgovorno in kvalitetno, saj se je vsem zdela trivialna. Odločil se je, da delo opravi sam. Ponovno je pregledal izbran škodni spis in v njem ni našel zaskrbljujočih posebnosti. Natančno je pregledal police zavarovanca, vplačilo premij in škodni rezultat. Takrat je dojel bistvo naloge. Stranka, ki je ob merjenju zadovoljstva podelila zelo nizke ocene, je bila odličen zavarovanec, z nekaj tisoč evri plačane mesečne premije in dobrim škodnim količnikom, kar pomeni razmerje med škodami in premijami (SZZ, 2010). Podjetje omenjenega zavarovanca se je ukvarjalo s prevozništvom in imelo v zavarovalnici Lovćen Osiguranje, a.d., zavarovanih kar osem tovornih vozil. Vsa navedena dejstva so kolega spodbudila, da je zavarovanca takoj poklical. Že ob razlagi dejstva, da ga kliče zato, ker želi vedeti, kje je vzrok slabe ocene (pri tem primeru je bila ocena 1 in zavarovalnice ne bi nikomur priporočil) se je stranka razgovorila. Kmalu sta ugotovila, kje je bil vzrok slabe ocene. Zavarovanec je več kot mesec dni čakal na izplačilo škode, čeprav so bili vsi dokumenti podpisani in škoda zaključena. Plačilo je brez razloga zadrževala uslužbenka v financah in ko jo je zavarovanec prvič poklical in povprašal, kdaj lahko denar pričakuje, ga je nesramno odslovila, da bo to storila, ko se bo ona tako odločila. Po omenjenem razkritju so ponovno natančno pregledali vse spise s slabo oceno, poklicali stranke in zadržali veliko strank, ki se pred klicem že trdno odločile, da zamenjajo zavarovalnico.

V Lovćen Osiguranju, a.d., je takšen način merjenja zadovoljstva postal stalna praksa in zapisali so nekaj ključnih točk, ki so jim vodilo pri naslednjih merjenjih. Ko se lotijo merjenja zadovoljstva, si že pred merjenjem začrtajo jasne cilje, kako bodo uporabili rezultate. Povprečna ocena je v takšnih merjenjih lahko zelo zavajajoča in rezultat ne pove nič. Predno kličejo stranko, za katero že vnaprej vedo, da z delom ni zadovoljna, je treba proučiti vsa znana dejstva, ki so v podjetju na razpolago in se na razgovor temeljito pripraviti. Ko so pripravljene sprejeti napako in se zanjo tudi opravičiti, so se bistveno približali stranki in jo po vsej verjetnosti tudi obdržali.

V predstavljenem primeru iz prakse je zelo pomembno, da je upravičenca poklical vodja, se tako tudi predstavil in s tem dokazal, da se nezadovoljstvo upravičenca rešuje na vodstveni ravni.

3.1.4 Primer iz prakse: uvedba aplikacije za navzkrižen pregled rezultatov merjenja zadovoljstva

Smiselno je, da uvodoma predstavim zavarovalni produkt asistenčno storitev. Zavarovalnica Triglav, d.d., je edina zavarovalnica v Sloveniji z lastnim asistenčnim centrom, z uradnim nazivom Asistenčno-storitveni center. Vzpostavili so ga 1. 7. 2000 z namenom, da se v največji meri približajo svojim zavarovancem. Avtomobilska asistenca je njihov paradni konj, sledi domska asistenca in še nekaj storitvenih podpor, ki sodijo v sodobne asistenčno klicne centre. V poslovnem modelu Zavarovalnice Triglav, d.d., je asistenca umeščena v podporne dejavnosti (Skupina Triglav, 2016). Zavarovalni produkt avtomobilske asistencije je bil plasiran na trg meseca maja 2001 in je bil prvi tovrstni produkt na slovenskem tržišču. Že beseda asistirati: strokovno sodelovati, pomagati pri čem, zlasti pri pomembnih opravilih (Asistirati, b.l.) nam pove, da ti v primeru nastalih težav zaradi okvare ali poškodbe vozila stoji ob strani strokovna pomoč izvajalcev, ki jo zagotavlja Zavarovalnica Triglav, d.d. Prodaja polic je rasla z izredno naglico, prav tako zadovoljstvo strank, saj doslej niso bile vajene tako enostavnega načina odpravljanja težav na cesti, tako doma kot v tujini. Vodstvo ASC je ves čas delovalo s podobnimi asistenčnimi centri doma in v tujini. Prvi in najpomembnejši partner, od katerega so lahko pridobili veliko znanja, je bila Avto moto zveza Slovenija (v nadaljevanju AMZS). Po vzoru tujih avto-moto klubov je Avto-moto zveza Slovenije 1. 10. 1959 poskusno ustanovila »službo pomoč informacije« (SPI) in se s tem odzvala na vse gostejši promet na takratnih slovenskih cestah in vse pogostejše klice slovenskih voznikov na pomoč. Dne 1. 1. 1960 je nova služba začela redno delovati, in to je uradni datum začetka delovanja AMZS, pomoči na cesti. Mehaniki so v popoldanskem času pet dni v tednu patroljirali po slovenskih cestah, na cestnih odsekih Ljubljana–Celje, Ljubljana–Postojna, Ljubljana–Jesenice in Ljubljana–Bregana, ko so bile avtomehanične delavnice zaprte. Po sedmih letih delovanja je AMZS službo za pomoč in informacije preobrazila v stacionarni način delovanja na klic v prenovljeni zgradbi v Trebnjem. Leta 1968 je bil dograjen turistično-tehnični center AMZS na takratni Titovi cesti 138 v Ljubljani, ki je sprejemal klice za mesto Ljubljana z okolico, novi center pa je imel tudi svojo vlečno službo s tremi vozili. Kmalu je ljubljanska tehnična baza postala središče službe za pomoč na cesti. Že leta 1971 so bili vsi centri opremljeni za sprejem telefonskih klicev na pomoč, istega leta pa je bila uvedena tudi enotna klicna številka 987, ki je bila leta 2000 spremenjena v sedanjo enotno klicno številko 1987 (AMZS, 2016).

Vzemimo za primer Renault asistenco, saj smo se z njenim plasiranjem v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja prebivalci Republike Slovenije tako prvič srečali z mobilno asistenco vozila v času garancije. Proizvajalci vozil Renault so šli korak dlje. Nudili so brezplačno pomoč v primeru okvare vozila v času garancije. Proizvajalec je z navidezno podarjeno storitvijo povratno pridobil celo vrsto dragocenih informacij in, kar je najpomembnejše, kupcem vozila dal vtis, da so dobili nekaj več, da ima zanje nakup vozila veliko dodano vrednost. Kupec je strošek asistencije poravnal že ob nakupu vozila, torej mu

ni bilo nič podarjenega. Kupec res v primeru okvare vozila dobi ustrezen servis, kar pomeni, da je njegova navezanost na znamko še večja. Storitveni marketing je opravil svoje. Proizvajalec je na drugi strani procesa dosegel, kar je želel, in sicer še večjo navezanost na podjetje in zaupanje kupca, kar za podjetje predstavlja dragoceno dodano vrednost. Skladno s potekom reševanja asistenčnega primera je bil proizvajalec o vrsti napake nemudoma obveščen, kar je zanj izrednega pomena, saj s takšnimi informacijami sprotno odpravlja serijske napake na vozilih, kar je bistvenega pomena za korekcije vozil naslednjih serij (Černe, 2012, str. 22). Asistenčne hiše in zavarovalnice so prav na osnovi reakcij potrošnikov in njihovih želja plasirale vrsto produktov in se jim tako še bolj približale.

V ASC Zavarovalnice Triglav, d.d., na dan v povprečju opravijo 100 avtomobilskih asistenčnih storitev. To so najpogosteje okvare vozil ali nesreče. Zavarovanec v takšnem primeru običajno potrebuje vleko okvarjenega ali poškodovanega vozila, sledi dostava nadomestnega vozila ali organizacija prevoza zavarovanca do domicila. Dan po opravljeni storitvi iz analitične službe, ki je prav tako v sklopu ASC-ja, pokličejo zavarovanca in z njim opravijo kratek telefonski razgovor o zadovoljstvu opravljene storitve. Zavarovanec opravljene storitve ocenjuje od 1 do 10. Če je storitev ocenjena zelo slabo, v tem primeru od 1 do 3, se primer natančno pregleda in posluša telefonske pogovore, da analitiki ugotovijo vzrok slabe ocene. Vse asistenčne storitve, tako v tujini kot doma, izvajajo pogodbeni izvajalci. Na kratko. Ko se nam pokvari ali poškoduje vozilo, vlečna služba ni vlečna služba Zavarovalnice Triglav, d.d.,¹² temveč je to pogodbeni izvajalec. Prav tako dostava in prevzem nadomestnih vozil, medicinski prevozi in druge storitve, ki jih zagotavljajo zavarovalni pogoji. Namen spremljanja storitev je pravočasno odkrivanje morebitnih nekorektnosti pri izvajalcih. Glede na to, da se strankam zagotavlja 24-urna pomoč na cesti tako doma kot v tujini, je temu primerno število izvajalcev veliko. Konkretnega števila na dan 31. 12. 2016 niso izdali, saj je to podatek zaupnega značaja. V Tabeli 1 je izsek primera rezultatov merjenja zadovoljstva posameznega asistenčnega primera.

Analitiki anketirance skozi prijazen pogovor vodijo skozi anketo. Omenila sem, da se anketa opravi dan po tem, ko je primer zaključen, pomeni, da je spomin anketiranca še dovolj svež in je pripravljen sodelovati. Za rubriko ocena dela operaterja v ASC postavi vprašanje: »Kako ste zadovoljni s prvim javljanjem operaterja v asistenčnem centru?« Naslednje vprašanje se nanaša na kvaliteto vodenja primera in tu analitik postavi vprašanje: »Kako ste zadovoljni z vodenjem oziroma potekom celotnega primera?« Kvaliteta storitve izvajalca je brez dvoma najpomembnejša in vprašanje se glasi: »Menite, da je izvajalec svoje delo opravil dovolj strokovno in korektno?« Stranke so še posebej občutljive na urejenost izvajalca, zato je postavljeno vprašanje: »Kako ocenjujete urejenost

¹² Asistenčno-storitvenim center je v sodelovanju s Triglav Avtoservisom, družba za storitve in trgovino, d.o.o., ki je v 100-odstotni lasti Zavarovalnice Triglav, d.d., že pred sedmimi leti nabavil dve vlečni vozili, ki pa le deloma zadostujeta za potrebe vleke na področju Ljubljane (Skupina Triglav, 2017).

in obnašanje izvajalca?» In še zadnje vprašanje, od katerega je odvisna povprečna ocena ankete, to je trajanje reševanja primera. Analitik stranki postavi vprašanje: »Je primer potekal tekoče in v razumnem času, ste po nepotrebem predolgo čakali?« Sledi še splošna ocena, in sicer: »S kakšno povprečno ceno bi ocenili potek in reševanje celotnega primera?«

Tabela 1: Izpis analitike merjena zadovoljstva zavarovancev po opravljenih asistenčnih storitvah

Številka asistenčnega spisa	Ocena dela operaterje v ASC	Kvaliteta vodenja primera	Kvaliteta storitve izvajalca	Urejenost izvajalca	Trajanje reševanja primera	Splošna ocena	Povprečna ocena
20164322	10	9	9	10	9	9	9,33
20168861	8	7	8	8	7	7	7,5
20169965	6	5	7	5	6	6	5,83
20167238	3	3	4	3	3	3	3,17
20165542	2	3	1	1	3	2	2

Vir: Zavarovalnica Triglav, d.d., Analitika merjenja zadovoljstva asistenčnih storitev, 2013a, str. 21.

Pri vsakem odgovoru je možna ocena v razponu od 1 do 10. Zadnji podatek v Tabeli 1, povprečna ocena, je povprečna cena, katero na podlagi vpisanih ocen anketiranca izračuna sistem. V nadaljevanju se analitik loti pregleda spisov z najnižjo oceno, v obravnavanem primeru so to zadnji trije spisi, saj se povprečna ocena giblje v razponu od 5,83 do 2,00. Način pregleda spisa je odvisen od posameznega asistenčnega primera, katerega temelj so zavarovalni pogoji (Zavarovalnica Triglav, 2017). Že v začetku primera iz prakse sem poudarila, da je asistenčna storitev specifična storitev, ki jo po naročilu ASC opravljajo pogodbeni izvajalci. Predvsem v zadnjih dveh spisih je ocena, ki se nanaša na kvaliteto storitve izvajalca, zelo nizka, kar kaže, da je bila stranka s storitvijo zelo nezadovoljna. Postavimo se v vlogo analitika. Na voljo ima naslednje rešitve: pregleda samo spis, stranka je nezadovoljna, v ASC javi, naj izvajalca nekaj časa ne angažirajo in počakajo, da se sam javi ter povpraša, zakaj ga v zadnjem času ne angažirajo več. Pregleda spis, pokliče izvajalca ter skupaj preko razgovora poskušata najti vzrok slabe ocene izvedbe opravljene storitve. Pregleda spis, oceni, da je strankina ocena nekorektna in ne naredi nič.

Asistenčne storitve so pogoste, naročila izvajalcem se obračajo zelo hitro, posamezen izvajalec gre na teren po nekajkrat na dan. Analitik na problem lahko gleda širše. Najprej z očmi zavarovanca. Kadarkoli ostanemo na cesti zaradi okvare ali poškodbe osebnega vozila, se nam dan postavi na glavo. V tem trenutku je to naš največji problem in zdi se nam, da se je to pripetilo samo nam. Smo občutljivi na vsako malenkost, minute se vlečejo v neskončnost. Pogled izvajalca je popolnoma drugačen. To je njegovo delo, ki je že zdavnaj prešlo v dnevno rutino. Naš problem je samo eden izmed mnogih v nizu. In na koncu še pogled zaposlenega v ASC, ki primer vodi in je tudi zanj to vsakodnevno rutinsko

opravilo. Analitik v podjetju je tisti, ki mora stvari gledati tako, kot je prav, nepristransko in v težnji, da je zadovoljstvo na strani zavarovanca, izvajalca in zavarovalnice, ki bdi nad kvaliteto svojih zavarovancev in posla. Vsaka sklenitev pogodbe z izvajalcem je postopek, ki terja čas in angažiranje strokovnih služb v vsakem podjetju podpisnic. Podjetje, ki gradi svoj ugled in korekten odnos z deležniki, bo vložilo kar največ napora, da podpisana pogodba ostane, in če pride do morebitne prekinitve, naj bo to le v izjemnih primerih oziroma naj bo to sporazumna prekinitve. Da partnerja takšen odnos res lahko zagotovita, so merjenja zadovoljstva ena od orodji, ki to omogočajo.

V obravnavanem primeru je možna rešitev v naslednjih korakih, ki je bila dejansko v praksi tudi izvedena kot vzorčen primer. Poleg slabo ocenjenih spisov naj se pregledajo še spisi z najvišjo povprečno oceno, v danem primeru 9,33 in 7,50. Ker se je analitik usmeril na storitev pogodbenih izvajalcev, iz omenjenih spisov izlušči podatek, kateri izvajalci so opravljali posamezno storitev. Ugotovi, da je storitev v obeh primerih opravljal isti pogodbeni izvajalec. V slabše ocenjenem spisu je bil ocenjen z ocenama 1 za opravljeno storitev in prav tako 1 za urejenost. V dobro ocenjenem spisu je bil za opravljeno storitev ocenjen z 9, za urejenost z 10. Očitna kontradiktornost in analitik pravilno oceni, da ne gre le za golo naključje. Pregleda še deset spisov, v katerih je storitev opravljal omenjeni izvajalec in vzorec ocenjevanja se povsod ponavlja. Ali je storitev ocenjena kot zelo slaba ali pa kot zelo dobra. Vmesnih ocen ni. Analitik vodi ASC-ja in po predhodnem dogovoru z direktorjem ASC predlaga, naj na razgovor pokliče lastnika podjetja in ga naprosi, naj s seboj prinese podpisane delovne naloge obravnavanih spisov. Analitik na sestanku lastniku predstavi problem in prosi za komentar, saj je odgovornim v ASC v velikem interesu zadevo urediti. Ne gre le za pogodbeni odnos, gre za dejstvo, da morata obe pogodbeni stranki za vsako ceno ohraniti ugled podjetja, in če se le da, tudi pogodbeni odnos. Lastnik pogodbenega podjetja primerja delovne naloge s spisi ASC in v zelo kratkem času ugotovi vzrok tako nasprotujočih si ocen.

Sestanek se konča z ugotovitvami: intervencije vseh dobro ocenjenih spisov je opravljal sin lastnika podjetja, zato so bili zavarovanci tako zadovoljni, intervencije slabo ocenjenih spisov pa je opravljal zaposleni mehanik. Pogodbenemu partnerju je bilo naloženo, da težavo uredijo takoj, saj si Zavarovalnica Triglav, d.d., tako slabih ocen ne more privoščiti. V bodoče bodo vsaka nadaljnja odstopanja reševali na način, kot ga določa pogodba. O vzroku slabo opravljene kvalitete dela se na sestanku niso pogovarjali, saj je to stvar njihove interne organiziranosti.

3.1.5 Primer iz prakse: ugotovitev vzroka pritožbe

Predstavila bom še zadnji primer iz prakse, kjer je stranka, v tem primeru zavarovanec, zaradi verižnih reakcij, katerih vzrok je napaka zavarovalnega zastopnika ¹³, prizadet v

¹³ Oseba, ki v imenu in za račun zavarovalnice sklene zavarovalno pogodbo (SZZ, 2010).

trenutku, ko prijavlja škodo na osebno vozilo. Zavarovanec na okencu Zavarovalnice Triglav, d.d., prijavi škodni primer. Osebno vozilo, ki je predmet zavarovanja, je na parkirišču pred supermarketom poškodovalo drugo neznano vozilo. Po izpolnitvi obvezne prijave uslužbenka vnese škodni dogodek v sistem in opozori zavarovanca, da postopka s prijavo ne more nadaljevati, saj dolguje plačilo premije. Prav tako cenilec vozila ne bo ocenil, dokler dolg ne bo poravnal. Zavarovanec se je ob sklenitvi zavarovanja odločil za obročno plačevanje premije in v ta namen preko svoje banke uredil trajni nalog. Zagotovo je vedel, da so bili vsi odtegljaji urejeni, vendar uslužbenka ni nadaljevala z delom, saj je bilo očitno, da je potrebna uskladitev s finančno službo zavarovalnice, kar pa je bilo zaradi popoldanskega časa nemogoče. Zavarovanec nemudoma pokliče svojega zastopnika, preko katerega je zavarovanje uredil in ga povpraša, če morda ve, kje in zakaj se je zataknilo. Zastopnik mu zagotovi, da je pri prvem gotovinskem plačilu resda naredil manjšo napako, vendar je bilo naknadno vse urejeno in ni razloga, da s prijavo škode ne bi nadaljeval. Uslužbenka na okencu mora spoštovati jasna navodila za delo in z delom ne nadaljuje. Zavarovanec se jezen poslovil in cenitev preloži na kasnejši dan.

Naslednjega dne se plačilo razčisti in ugotovi, da je zastopnik ob sklenitvi posla izpolnil napačen obrazec, zato se prvo plačilo, ki ga je zavarovanec poravnal v gotovini, ni knjižilo kot premija, temveč je bilo vrnjeno na račun zavarovanca, česar pa zavarovanec ni opazil, saj ga o vračilu ni nihče opozoril. Vsi naslednji odtegljaji od plače so bili korektni, vendar je ena premija ves čas zaostajala. Zastopnik je na dan, ko so se stvari urejale, govoril z zavarovancem, ki je pregledal prilive in ugotovil, da je bila premija res vrnjena. Zaostalo obveznost jo takoj poravnal in ko je s strani finančne službe zavarovalnice dobil zagotovilo, da je dolg poravnal, je lahko nadaljeval postopek prijave škode.

Zavarovalnica Triglav, d.d., ima v sklopu organizacijske strukture tudi službo za tarifacijo. To je služba zavarovalnice, ki izvaja strokovno in računsko kontrolo zavarovalnih polic in ob nepravilnostih sporoči reklamacijo osebi, ki je izdelala polico (SZZ, 2010). Naloga službe je pregled vsake police takoj, ko prispe v sistem. Preverja se vsebina police, višina premije in jamstvo. V primeru napake se obvesti zastopnik oziroma prodajno mesto, da se ta takoj odpravi. V omenjeni službi so zastopnika na napako takoj opozorili, vendar napake ni obravnaval dovolj resno, prav tako o napaki ni obvestil zavarovanca, kar bi moral, zato so po določenem času zavarovancu prvo plačano premijo vrnili. Zavarovanec je škodo naslednjega dne res prijavil in uredil cenitev, sledili pa so si še novi dogodki. Prvič: zaradi napake so imeli nepotrebno dodatno delo v finančni službi. Najprej vračilo premije, potem klic zastopnika s prošnjo, naj odpravi napako, sledil je klic zavarovanca, ki je na uslužbenke izlil ves svoj gnev in jezo. Zavarovanec je potem, ko se je plačilo uredilo, moral ponovno na zavarovalnico, da je uredil prijavo in cenitev škode. Drugič: naslednji dan je na sedež Zavarovalnice Triglav, d.d., podal pisno pritožbo z utemeljitvijo, da je za enostavno prijavo škode izgubil preveč dragocenega časa in opravil preveč kilometrov. Zahteva zamenjavo zastopnika. Tretjič: služba za zaledno podporo je o napaki ob sklenitvi posla resda takoj obvestila zastopnika, kar je jasno določeno z zapisom delovnih procesov,

ne pa njenega predpostavljenega. Ko sem preverjala pogostnost napak omenjenega zastopnika, sem ugotovila veliko pogostnost, za kar smatram od 5 do 8 napak mesečno. Ker se z zastopnikom ni nihče pogovoril konstruktivno, je z napakami nadaljeval, kar je posledično vodilo do pogostih pritožb.

Pri rekonstrukciji pritožbe od prijave do njenega izvora in nato odpravo napake je ugotovljeno, da se je z napako ukvarjalo 5 zaposlenih, in sicer: zaposlena na prijavnem okencu, zaposlena v zaledni podpori, zaposlena v finančni službi, zaposlena, ki skrbi za evidenco pritožb, zastopnik. Če ocenjujemo, da se je vsak od naštetih ukvarjal s pritožbo dve delovni uri in kot vrednost vzamemo ceno študentskega dela po bruto ceni 5,20 EUR na uro, je to znesek v višini 52 EUR. Uvodoma sem zapisala, da v Zavarovalnici Triglav, d.d., na dnevni ravni prejmejo 9,45 pritožbe, kar v preprostem izračunu pomeni 491,40 EUR dnevno in na letni ravni 123.916,00 EUR. Seveda ne pozabimo, da smo v kalkulaciji predpostavili, da se je vsak od zaposlenih s pritožbo ukvarjal le dve uri, kar je malo. Nekatere pritožbe se vlečejo mnogo dlje in se na koncu z njimi ukvarjajo le še pravniki, kar pomeni, da je strošek specializirane delovne sile mnogo večji, in kar je najbolj pereče, nekontroliran po storitvi. Izračunani strošek je režijski strošek in če predpostavimo, da veliko pritožnikov za vedno zapusti zavarovalnico, je končna izguba veliko večja, kar bo razvidno v enem izmed naslednjih poglavji naloge.

Tabela 2: Ocenjeni strošek obravnave ene pritožbe in strošek na letni ravni

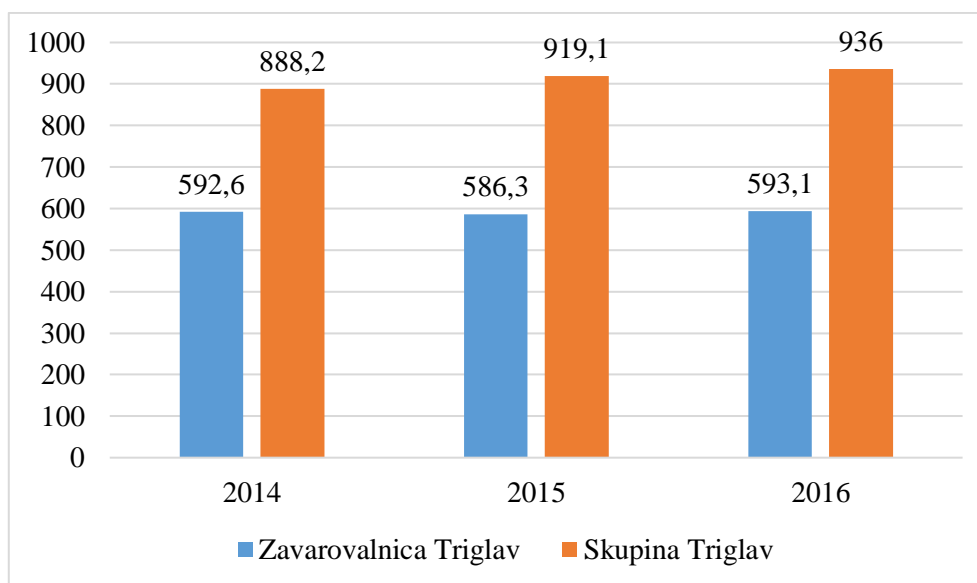
Povprečno število zaposlenih, ki se ukvarjajo s pritožbo	Število porabljenih ur	Bruto vrednost urne postavke v EUR	Strošek ene obravnavane pritožbe	Dnevni strošek obravnave pritožb (9,45) v EUR	Dnevni strošek obravnave pritožb na letni ravni (2.383) v EUR
5	10	5,20	52	491,40	123.916,00

3.4 Vpliv korektne obravnave pritožb na poslovni rezultat Zavarovalnice Triglav, d.d.

Predstavila sem pet primerov iz prakse, vsi se nanašajo na škodne dogodke v Zavarovalnici Triglav, d.d., in vsi se dotikajo pritožb zavarovancev oziroma upravičencev. Evidentno je, da je skrb za pritožbe v podjetju na visokem mestu, kar dokazujejo z rednim merjenjem zadovoljstva strank, analitičnimi vprašalniki in s pregledi spisov, ki se opravljajo sistematično. Stranka, ki se pritoži, dobi ustrezen odgovor in pritožba je strokovno obravnavana, kar je zahteva ZZavar. Še vedno pa ni narejenega koraka, ki bi pritožbe obravnaval vse do njihovega izvora, poiskal vzrok nastanka ter jih tako odpravil. Pritožbe se obravnavajo ločeno od zaposlenih, kot da nastajajo same po sebi oziroma jih producira delovni proces sam. Pogostost pritožb dolgoročno vpliva na niz dogodkov v vsakem podjetju. V Zavarovalnici Triglav, d.d., je s formalno pravnega vidika storjeno vse, da se pritožbe evidentirajo, obravnavajo ter pripravljajo odgovori strankam. Ni pa storjen

prepotreben korak s kadrovskega vidika. Elektronski vpisnik ima skrbnika, ki bdi nad aplikacijo ter poskrbi, da so vsi postopki vodeni skladno s pravilnikom. Kot sem že predhodno navedla, na vsakem področju skrbijo za pritožbe ločeno. V celotnem sistemu zavarovalnice ni zaposlenega človeka, ki bi bil odgovoren zgolj in samo za pritožbe. Najpogostejša reakcija zavarovanca v zavarovalništvu je, da zamenja zavarovalnico. Če se napake dogajajo prepogosto, se izguba zavarovancev kaj kmalu odraža na poslovanju zavarovalnice. Obračunana kosmata zavarovalna premija¹⁴ tako v Skupini Triglav kot v Zavarovalnici Triglav, d.d., iz leta v leto raste, kar je razvidno s Slike 2.

Slika 2: Obračunana kosmata zavarovalna in sozavarovalna¹⁵ premija v mio EUR



Vir: Skupina Triglav, Revidirano konsolidirano Letno poročilo Skupine Triglav za poslovno leto 2016, 2017.

Iz Letnega poročila za poslovni leto 2016 (Skupina Triglav, 2017) je mogoče razbrati, da zavarovalnica posluje odlično in se ji odhoda zavarovancev, ki niso zadovoljni z rešitvijo pritožbe, ni bati. Za primerjavo pogledjmo naslednji podatek, ki nazorno priča o uspešnosti posamezne zavarovalnice v slovenskem prostoru. To je tržni delež Zavarovalnice Triglav, d.d. Termin tržni delež ima v zavarovalništvu popolnoma enak pomen kot v ostali ekonomiji. Prašnikar in Debeljak (1998, str. 312) navajata: »To je delež prodaje podjetja od celotne prodaje vseh konkurentov na istem trgu, na primer posameznega izdelka, skupine izdelkov ali doseženega prihodka. Ker se zaradi tehnoloških in drugih razlogov razmere za delovanje drugih podjetij nenehno spreminjajo, ker se torej spreminjajo

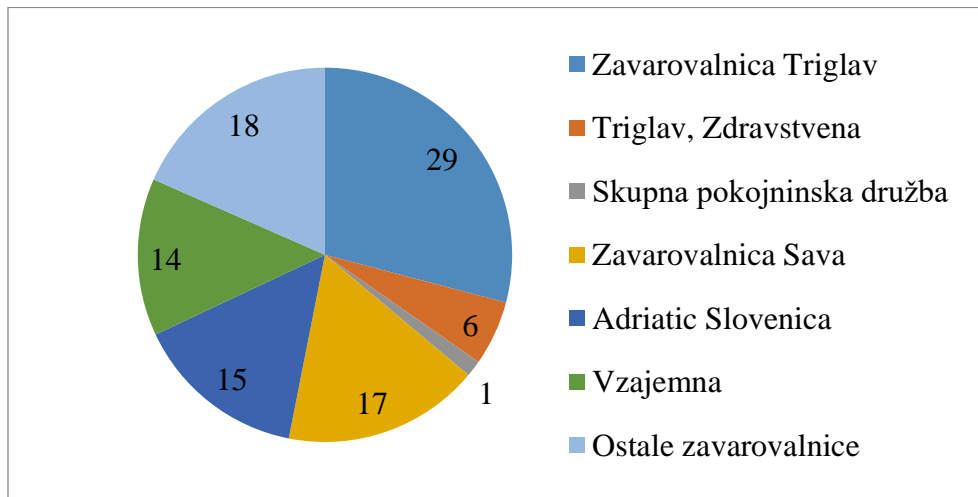
¹⁴ Cena, ki jo zavarovalnica zaračuna zavarovalcu za zavarovalno kritje in predstavlja prihodek zavarovalnice (SZZ, 2010).

¹⁵ Oblika izravnave rizika, pri kateri se v kritje prevzeti riziko porazdeli na več zavarovalnic. Višina deleža posamezne zavarovalnice v riziku je lahko različna in predstavlja podlago za določitev deleža posamezne zavarovalnice v premiji in morebitni škodi. Vsaka od zavarovalnic, ki so navedene v zavarovalni polici (subjektivna kumulacija strank), odgovarja zavarovancu solidarno, torej za popolno zavarovalnino oziroma odškodnino iz zavarovalne pogodbe, ne glede na prevzeti delež rizika (SZZ, 2010).

razmere v posameznih panogah, ves čas nastajajo tudi možnosti za doseganje kratkoročnih dobičkov podjetij. Podjetje mora znati oceniti konkurenčne silnice v panogi, če se želi nanje pravočasno odzvati.«

Uvodni zapisi v Letnem poročilu 2016 (Skupina Triglav, 2017, str. 55), ki jih navajam, so jamstvo uspeha: »Skupina Triglav je ustvarila 82,3 milijona evrov čistega dobička in dosegla 11,4-odstotno dobičkonosnost kapitala. Rast premije smo dosegli na vseh zavarovalnih trgih. Vodilni položaj smo ohranili v Sloveniji, Črni gori in Makedoniji, izboljšali smo položaj v Srbiji ter v Bosni in Hercegovini in ohranili doseganje mesto na Hrvaškem. Izjemno nizke ravni obrestnih mer ne omogočajo več visokih donosov od naložb. Finančna sredstva Skupine Triglav so se povečala za 4 odstotke.«

Slika 3: Tržni delež zavarovalnic v Republiki Sloveniji v letu 2016 (v odstotkih)



Vir: Skupina Triglav, Revidirano konsolidirano Letno poročilo Skupine Triglav za poslovno leto 2016, 2017.

Zavarovalnica Triglav, d.d. ima vodilni delež in če prištejemo še Triglav zdravstveno zavarovalnico, d.d., ki je del Skupine Triglav in Skupno pokojninsko družbo, d.d., ki je prav tako del Skupine Triglav, skupaj dosegajo 36-odstotni delež, kar ni zanemarljivo (Skupina Triglav, 2017). Samo šest let nazaj je bil podatek bistveno drugačen. Takrat je znašal tržni delež Zavarovalnice Triglav, d.d., v Sloveniji 37,1 odstotka, kar pomeni 721.347.366 EUR obračunane kosmate zavarovalne premije (Skupina Triglav, 2011). Preteklo leto, na dan 31. 12. 2016 je bil bistveno manjši, 593.129.011 EUR obračunane kosmate zavarovalne premije. V vmesnem obdobju tržni delež vsako leto vztrajno pada. Na prehodu 2015 na 2016 je padel za 0,1 odstotne točke (Skupina Triglav, 2017), vendar je zadnji podatek prepričljivo demantira podatek Slike 2, da kosmata obračunana premija iz leta v leto raste. Raste pri zajemu podatkov zadnji treh let, to nedvomno drži, če pa gledamo daljše časovno obdobje, očitno pada.

Drugi največji tržni delež v slovenskem zavarovalniškem prostoru ima Zavarovalnica

Sava, zavarovalniška družba, d.d. Že oktobra 2015 je lastnica vseh štirih zavarovalnic (Zavarovalnica Maribor, Zavarovalnica Tilia, Velebit osiguranje in Velebit živотно osiguranje) Sava Re napovedala združitev. Združitev se je zgodila samo leto dni kasneje, 3. 11. 2016. Združili so se v sodobno, v družbo usmerjeno in trajnostno naravnano Zavarovalnico Sava. Pod novim imenom združujejo dolgoletno tradicijo in povezujejo 2 državi. Na svoji spletni strani (Zavarovalnica Sava, 2016) so zapisali: »Ponosni smo, da z novonastalo drugo največjo zavarovalnico v regiji spreminjamo zavarovalništvo, ga prilagajamo času in potrebam posameznika ter družbe.«

Podjetje mora znati oceniti konkurenčne silnice v panogi, če se želi nanje pravočasno odzvati, kakor navajata Prašnikar in Debeljak (1998) in se je izkazalo pred kratkim, saj je Zavarovalnica Sava, d.d., plasirala na trg še storitev zdravstvenega zavarovanja. V tem trenutku imamo na slovenskem trgu že četrtega ponudnika zdravstvenih zavarovanj, poleg Vzajemne zdravstvene zavarovalnice, d.v.z., Adriatic Slovenice, d.d., Triglav zdravstvene, d.d., se je opogumila še Zavarovalnica Sava, d.d.

Borba za slehernega zavarovanca je postala še bolj kruta in prav zato se je potrebno s takšno senzibilnostjo posvetiti vsem pritožnikom. V primeru, ko pritožnik in zavarovalnica nikakor ne najdeta skupnega jezika, naj se slednja potruzi za dostojen odhod zavarovanca.

V slovenskem zavarovalništvu igrajo zavarovalni zastopniki zelo pomembno vlogo. Na dan 31. 12. 2016 je bilo v Zavarovalnici Triglav zaposlenih skoraj 800 zastopnikov. Veliko število za majhno Slovenijo. Kljub hitremu razvoju elektronskih medijev pri sklepanju zavarovanj Slovenci še vedno ostajamo tradicionalisti. Zavarovalnega zastopnika si prisvojimo kot osebnega zdravnika, frizerja, branjevko. Ko smo z njim zadovoljni in izpolni naša pričakovanja, mu dovolimo vstopiti v lasten dom. Temu spoznanju pa sledi še ena resnica. Če je bil z zastopnikom zadovoljen moj oče, potem ga podedujem in mu zaupam še naprej, saj se je imel priložnost nešteto krat izkazati. Pri takšnem razmišljanju pogosto zavarovalna hiša ni pomembna, pomemben je zavarovalni zastopnik. Predpostavimo, da pride do težav z zavarovalnico in ko se obupani obrnemo na zavarovalnega zastopnika, nam tudi on ne more pomagati. Takrat se odločimo, zamenjamo zastopnika in s tem tudi zavarovalnico.¹⁶ Teoretičen vidik Reichhelda (v Camarero, 2007), ki predlaga, da bi podjetja morala poslušati svoje stranke in poskušala zgraditi trajen odnos s strankami, ki jim prinašajo največji dobiček, namesto da se fokusirajo na pridobivanje novih, nedvomno drži. V primeru zavarovalništva so to stranke z dobrim škodnim rezultatom in stranke, kjer so zavarovane cele družine z vsem svojim premoženjem.

¹⁶ V Zavarovalnici Triglav, d.d., sem bila zaposlena od junija 1999 do julija 2017. Pričela sem kot zavarovalni zastopnik in potem postopno napredovala do pooblaščenke Uprave, zato je zapis moja osebna izkušnja (op. avtorice).

3.5 Doprinos zaposlenih na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., na kvaliteto reševanja pritožb

Zapisala sem, da se veliko število zaposlenih na dnevni ravni srečuje z zavarovanci oziroma upravičenci pri okencih. Prijava škode je dogodek, katerega prijavo oškodovanci urejajo osebno, kljub temu da jim je na voljo možnost elektronske prijave. Poslovno leto Zavarovalnice Triglav, d.d., na dan 31. 12. 2016 se je za izplačilo avtomobilskih škod zaključilo z zneskom 138.025.236 EUR (Skupina Triglav, 2017). Če znesek razdelimo na 252 delovnih dni v letu ter ga delimo z zneskom 300 EUR, kolikor znaša znesek povprečne avtomobilske škode, pomeni, da so zaposleni samo na tem področju dnevno obravnavali 1825 škodnih zahtevkov. Prav tako je ob velikem številu škodnih zahtevkov pričakovati razmeroma veliko število pritožb.

Iz Letnega poročila 2016 je razvidno, da je število pritožb v letu 2016 naraslo za dobrih 55 odstotkov. Podnar (2011, str. 110) zapiše: »Velja namreč, da je predsednik uprave simbolna reprezentacija vrednot in prepričanj podjetja oziroma je prav on prvi, ki podjetje poseblja. Dejanja predsednika uprave, članov uprave in tudi članov nadzornega sveta pomenijo zgled – gradijo kulturo v podjetju, obenem pa k takšnemu ravnanju spodbujajo tudi druge zaposlene.« Ni pričakovati, da se bodo s pritožbami ukvarjali predsednik uprave, člani uprave in nadzornega sveta. Toda, če prejemajo poročila o številu pritožb, kakor je zapisano v Pravilniku o pritožbenem postopku v Zavarovalnici Triglav, d.d., potem je pričakovati ukrepe, ki bodo zmanjšali število pritožb. Prvi kontakt s pritožnikom imajo zaposleni na okencih in prav tem zaposlenim je potrebni nuditi največ potrebnega znanja in pomoči, da se z zahtevnimi strankami in pritožbami lahko spopadajo na dnevni ravni.

3.6 Zavedanje zaposlenih o povečanju števila pritožb

Zaposleni na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., se povečanja števila pritožb brez dvoma zavedajo. Prav tako se na eni strani zavedajo delovnega bremena zaradi dnevnega reševanja pritožb ter na drugi strani povečanega nezadovoljstva zavarovancev oziroma upravičencev. V poglavju 4.1 sem navedla, da je na dan odprtih 1825 škodnih zahtevkov. Pri tako velikem številu se zaposleni intenzivno ukvarjajo le z novimi zadevami, zato zmanjkuje časa za vsebinsko obravnavo pritožb. Škodna služba se vrti v začaranem krogu. V magistrski nalogi sem skušala potrditi oziroma zavrniti tri raziskovalna vprašanja, ki jih bom v nadaljevanju še podrobneje komentirala.

Raziskovalno vprašanje 1: Zaposlene na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., neposredni vodja na rednih delovnih sestankih obvešča o prejetih pritožbah.

Nedvomno določeno število pritožb, ki se sicer nanašajo konkretno na zaposlenega,

pritožnik takoj usmeri na neposrednega vodjo, izvršnega direktorja področja ali celo na člana uprave zavarovalnice. Če podjetje želi s kvaliteto dela bistveno zmanjšati število pritožb, je prvi korak, da so zaposleni obveščeni o vseh pritožbah področja. Odprta komunikacija zaposlene takoj opozori na storjeno napako ali posebnosti, obenem pa morebitna odstopanja poslovnega procesa rešujejo skupaj na delovnih sestankih.

Raziskovalno vprašanje 2: V primeru, ko se prejeta pritožba na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., konkretno nanaša na zaposlenega oziroma na njegovo delo, ga/jo odgovorni za reševanje povabi k sodelovanju pri pripravi odgovora stranki?

Odnos zaposlenih do pritožb je prepogosto mačehovski. Rutinsko delo povečuje število napak, katerih posledica so pritožbe. Odgovor stranki pripravlja tričlanska komisija, kakor določa Pravilnik o pritožbenem postopku v Zavarovalnici Triglav, d.d. Član komisije, ki je delegiran s strani področja, na katerega se pritožba nanaša, je najpogosteje vodja področja, ki tudi pripravi strokovni del odgovora. Zaposleni, ki je za pritožbo odgovoren, pogosto pri pripravi odgovora ne sodeluje, zato ne ve, koliko truda je treba vložiti v pripravo odgovora. Zaposleni, ki bi moral pripraviti odgovor stranki ter s tem nezavedno priznati svojo napako, bi pri naslednji komunikaciji s strankami ravnal razsodnejše, bil previdnejši z izjavami ter predvsem pazil na obnašanje.

Raziskovalno vprašanje 3: Zaposleni na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., ocenjujejo, da bi se z določenimi spremembami delovnega procesa ali navodil za delo na oddelku, kjer delajo, število pritožb lahko zmanjšalo.

Statistično beleženje pritožb, ki ga omogoča elektronski vpisnik na določenem vzorcu pritožb, kaj kmalu opozori, katere vrste pritožb so najpogostejše in kateri so vzroki, da do njih prihaja. To je osnovno izhodišče za pripravo navodil za delo, ki lahko z manjšimi posegi pritožbe preprečijo. Pogoj je, da so navodila za delo v pisni obliki in omogočajo sledljivost, da so bili prejemniki z njimi res seznanjeni. Vsako podjetje je živ organizem, ki se mora neprestano prilagajati tržišču in spreminjati poslovne procese. Nedvomno je pomembna sprememba poslovnih procesov v primeru zmanjšanja pritožb.

4 EMPIRIČNA ANALIZA O MOŽNI UPORABI OBRAVNAVE PRITOŽB PRI POSODOBITVI PROCESA ŠKODNIH OBRAVNAV NA PRIMERU ZAVAROVALNICE TRIGLAV

4.1 Metodologija raziskave

Teoretični vidik raziskave, ki sem mu v celoti namenila prvo poglavje magistrske naloge, je bil prvi korak metodologije raziskave. Začela sem s teoretičnim pojmom poslovni procesi. Raziskala sem pomembnost vzpostavitve poslovnih procesov za podjetje in

teoretični vidik prenove poslovnih procesov. Prav zaznava po potrebi prenove poslovnih procesov v podjetju me je še posebej zanimala, saj je to srž moje magistrske naloge. Sledita teoretična vidika obravnave pojma pritožba in zadovoljstva strank. Teoretična raziskava vseh treh pojmov mi je bila v veliko pomoč pri naslednjem empiričnem koraku. Ugotovitev, kako pomembno mesto teoretiki namenjajo obravnavi pritožb, in če lahko zapišem spoštovanju pritožb, je neverjetna. Raziskave se odvijajo na vseh področjih, denimo v bolnišnici, domovih za ostarele, trgovinah, pri oglaševanju, v vrtnarijah, kulturnih ustanovah ipd.

Metodologija raziskovanja naslednjih treh poglavji je izkustvena. V Zavarovalnici Triglav, d.d., sem bila zaposlena osemnajst let, od tega zadnjih šest let na področju premoženjskih škod. Obstoječo obravnavo pritožb v Zavarovalnici Triglav, d.d., predstavljam v drugem poglavju. Pri takšnem reševanju pritožb sem sodelovala zelo pogosto. Natančen opis postopka, podprt z dokumenti, ki tak način omogočajo, v nadaljevanju kritično komentiram in dokazujem s padcem premije in zmanjšanjem tržnega dela zavarovalnice.

Tretje poglavje magistrske naloge vsebuje pet primerov iz prakse, vsi se nanašajo na aktivnosti v Zavarovalnici Triglav, d.d., in v Skupini Triglav. Dotaknila sem se najpogostejših vzrokov, katerih posledica so pritožbe strank, nadalje skrbi za stranke v Zavarovalnici Triglav, d.d., merjenja zadovoljstva strank v Skupini Triglav, uporaba rezultatov merjenja zadovoljstva strank za navzkrižno primerjavo in kot peti primer, ugotovitev vzroka pritožbe stranke. Namen predstavitve primerov v nalogi je bil, da kritično ocenim že utečene dejavnosti podjetja in ugotovim, da imajo analitiki na voljo izredno velik nabor podatkov, ki jih pa ne izkoristijo dovolj. Smiselna obdelava pridobljenih podatkov bi kot orodje služila za bistveno zmanjšanje pritožb, povečanje zadovoljstva strank in finančnega poslovanja podjetja. Predstavitev petih primerov je tretji korak metodologije raziskave.

Kot zadnji korak v metodologiji raziskovanja sem pripravila anketni vprašalnik. Glede na to, da sem za anketirance izbrala le zaposlene na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., sem tudi vprašalnik zasnovala dovolj ozko, da se nanaša le na stroko in delovni proces na škodnem področju. Na določena vprašanja je anketiranec lahko odgovoril z da ali ne oziroma ni imel izdelanega mnenja, nekaj vprašanj pa je bilo odprtega tipa in prav od teh odgovorov sem pričakovala v raziskavi največ.

4.1.1 Predstavitev vprašalnika

Pri sestavi vprašalnika sem izhajala iz strokovnega znanja, ki sem ga pridobila pri svojem delu na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d. Sestavljen je iz osemnajstih vprašanj. Le na enajsto vprašanje anketiranec lahko odgovori z da ali ne, vsa ostala vprašanja imajo bodisi tri možnosti odgovora bodisi so vprašanja odprta.

Prvi del vprašalnika, ki vsebuje petnajst vprašanj, vodi anketiranca skozi celoten postopek od prejema pritožbe, do prijave, obravnave in reakcije vodilnih na prejeto pritožbo. Anketiranca sprašujem o poznavanju pritožbenega postopka podjetju in njegovi možnosti sodelovanja pri pripravi odgovora pritožnika. Zadnja tri vprašanja so splošna, zanimajo me spol, starost in izobrazba anketiranca. Celoten vprašalnik je v prilogi naloge (Priloga 1).

4.1.2 Anketa med zaposlenimi, ki delajo na škodnem področju, in predstavitev anketirancev

Anketo sem izvedla le med zaposlenimi na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d. d. Pred razpošiljanjem ankete sem skrbno premislila, katerim zaposlenim strokovnim sodelavcem jo bom razposlala, saj sem izrecno želela sodelovanje tistih, ki imajo s prejetimi pritožbami neposredne izkušnje.

K sodelovanju sem tako povabila administratorje, sodelavce za okenci, ki imajo z zavarovanci oziroma oškodovanci¹⁷ prvi stik. Naloga administratorja je, da z navodili in strokovnim znanjem vodi zavarovanca oziroma oškodovanca pri prijavi škode ter poskrbi, da je obrazec »prijava škodnega dogodka« izpolnjen tako, da se postopek lahko nadaljuje. Glede na to, da je vedno več elektronske prijave škod, sem k sodelovanju povabila tudi administratorje, ki so odgovorni samo za ta del komunikacije.

V primeru premoženjskih zavarovanj pomeni škoda na stanovanjskih objektih in v njih in avtomobilskih škod, gre škodni dogodek v obravnavo k cenilcu, zato sem tudi njih povabila k sodelovanju. Odnos med cenilcem in zavarovancem oziroma oškodovancem je v primeru škode obravnave še neposrednejši kot pri administratorju. Naloga cenilca je, da škodo oceni strokovno, kar pa ni vedno v korist zavarovancu oziroma oškodovancu. Cenilec pripravi cenilni zapisnik, ki načeloma ne vsebuje končnega zneska, vendar specifikacijo potrebnih strokovnih del z natančnimi urnimi omejitvami.

Škodni spis je torej odprt, škoda je prijavljena in zapisnik o nastali škodi je prav tako narejen. Vsa potrebna dokumentacija je v obdelavi pri strokovnih sodelavcih za reševanje škod, ki so v naboru anketirancev. Škodni spis v času obdelave, ki jo vodijo strokovni sodelavci, dobi končno obliko. Na prvem mestu je ugotavljanje temelja, pomeni, ali je zavarovanec oziroma upravičenec upravičen do izplačila škode? Ali ima zavarovalna polica kritje za izplačilo nastale škode? Ali v primeru nastale avtomobilske nesreče ni po sredi alkohol in je škoda avtomatično zavrnjena, kot to določajo zavarovalni pogoji?¹⁸ Ali na primer v primeru požara na objektu, ali morda požar ni bil podtaknjen ipd.? Strokovni sodelavec po natančnem pregledu bodisi škodo zavrne z jasno utemeljitvijo ali pa jo odobri

¹⁷ Oseba, ki ima pravico od zavarovalnice zahtevati izplačilo odškodnine iz naslova zavarovanja odgovornosti povzročitelja škode (SZZ, 2010).

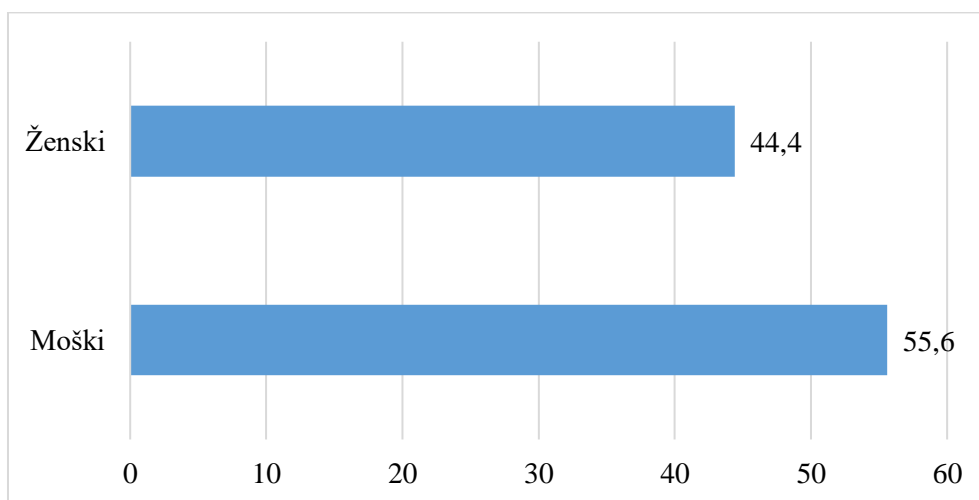
¹⁸ Pravila, po katerih se sklenejo zavarovanja in določajo pravice in obveznosti oseb, ki sodelujejo v zavarovanju. Običajno jih pripravi zavarovalnica vnaprej v obliki formularja (SZZ, 2010).

in zavarovancu oziroma upravičencu pošlje poravnavo s ponujenim končnim zneskom odškodnine.

K anketi namenoma nisem povabila samostojnih strokovnih sodelavcev za pravne škode, saj je njihov način tako obravnave kot komunikacije z zavarovanci oziroma upravičenci popolnoma drugačen.

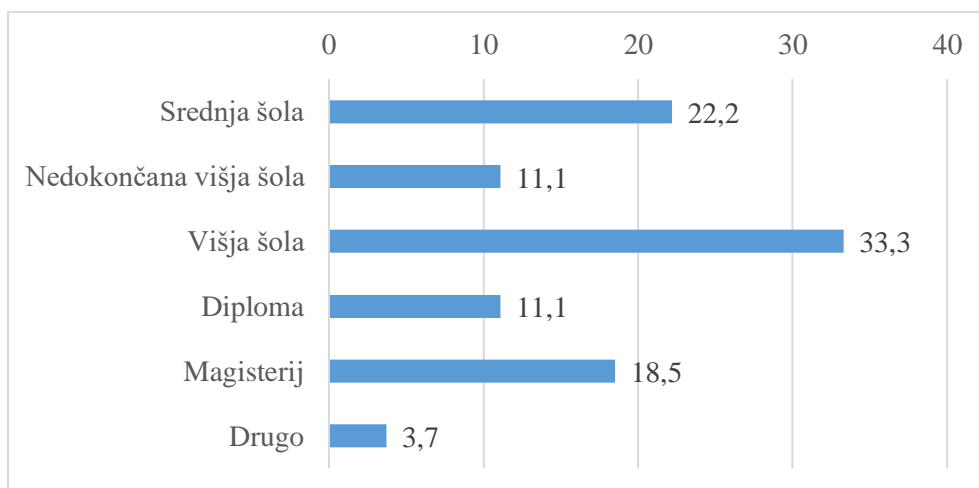
Anketo sem razposlala 48 upravičencem in dobila 27 izpolnjenih anket (56 odstotkov). Vsi vrnjeni anketni vprašalniki so bili popolni. Ocenjujem, da se zaposleni ne želijo izpostavljati in ne verjamejo v anonimnost ankete, zato tudi slabši izplen. Za moški spol se je opredelilo 15 anketirancev (55,6 odstotkov), za ženskega 12 (44,4 odstotkov).

Slika 4: Struktura anketiranih po spolu (v odstotkih)



Povprečna starost anketirancev je 42 let, najmlajši anketiranec je imel 19 let, najstarejši 63. Izobrazbeno strukturo nam predstavlja Slika 5.

Slika 5: Izobrazbena struktura (v odstotkih)



Poudariti je treba, da se odgovorni za kadrovske politike trudijo slediti razvojnim ciljem Zavarovalnice Triglav, d.d., glede stopnje izobrazbe zaposlenih. Na dan 31. 12. 2016 je bil delež zaposlenih s srednjo izobrazbo 19,3 odstotka, kar je bistveno manj od leta prej, ko je bil 23,6 odstotka. Sorazmerne temu je podatek zaposlenih, ki imajo VII. stopnjo izobrazbe, saj je bil na dan 31. 12. 2016 36-odstoten, leto prej pa 33-odstoten (Skupina Triglav, 2017).

Podatek s Slike 5 je prav tako dovolj zgovoren. Srednješolsko izobrazbo imajo administratorji, medtem ko imajo cenilci in strokovni sodelavci končano višjo šolo, VII. stopnjo in nekateri celo magisterij. Le manjši del starejših zaposlenih opravlja delo cenilca ali samostojnega sodelavca za škode z nedokončano višjo ali dokončano srednjo šolo.

4.2 Empirična analiza

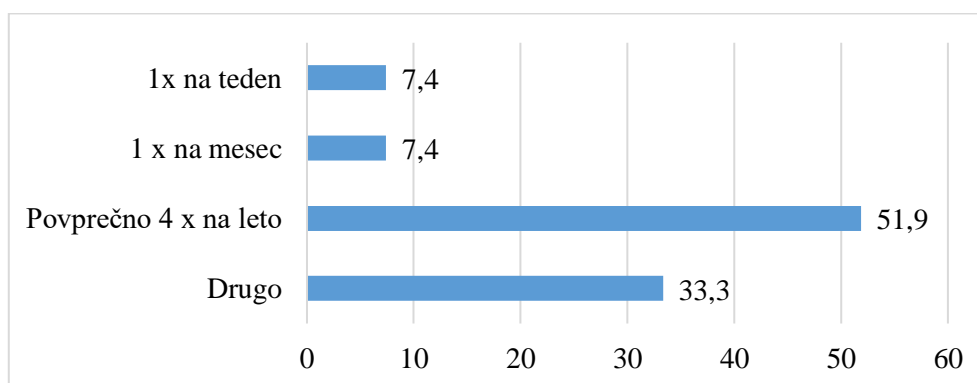
Dobljene podatke ankete sem statistično obdelala v programu SPSS. Za vsako vprašanje sem dobila podatek frekvenca in odstotka. Pri vprašanju starosti anketirancev sem izračunala še povprečje, mediano, modus, standardni odklon in standardno napako.

Interpretacijo posameznih anketnih vprašanj bom predstavila z grafi v interpretaciji rezultatov opravljene ankete.

4.3 Interpretacija rezultatov opravljene ankete

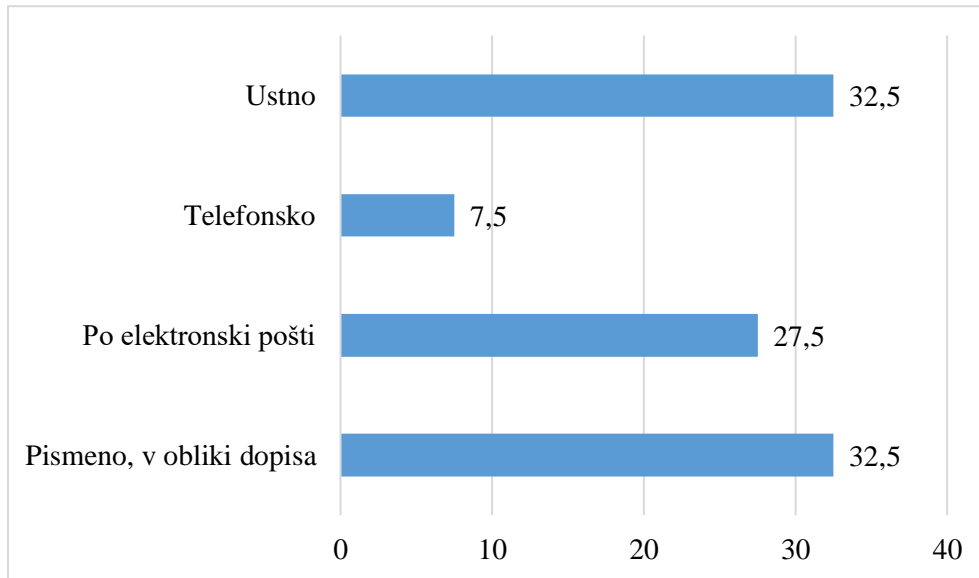
Dobra polovica anketirancev, kar 51,9 odstotka, mi je odgovorila, da pritožbo prejme v povprečju štirikrat na leto. Relativno velik delež, če mu prištejemo še odgovore pod četrto možnost in s pripisom v oklepaju, naj navedejo podatek po svoji presoji in je v grafu viden kot »drugo«, ki jih je kar 33,3 odstotka. Že v enem izmed predhodnih poglavij sem poudarila, da velik del anketirancev ni želel odgovarjati prav iz strahu pred morebitnimi težavami v podjetju. Po svojem poznavanju stanja v podjetju torej ocenjujem, da podatek pod »drugo« lahko pojmuje kot pogostost prejetih pritožb.

Slika 6: Pogosto prejetih pritožb zaposlenih na njihovo delo (s tem mislim izrecno zaposlene, ne oddelek) (v odstotkih)



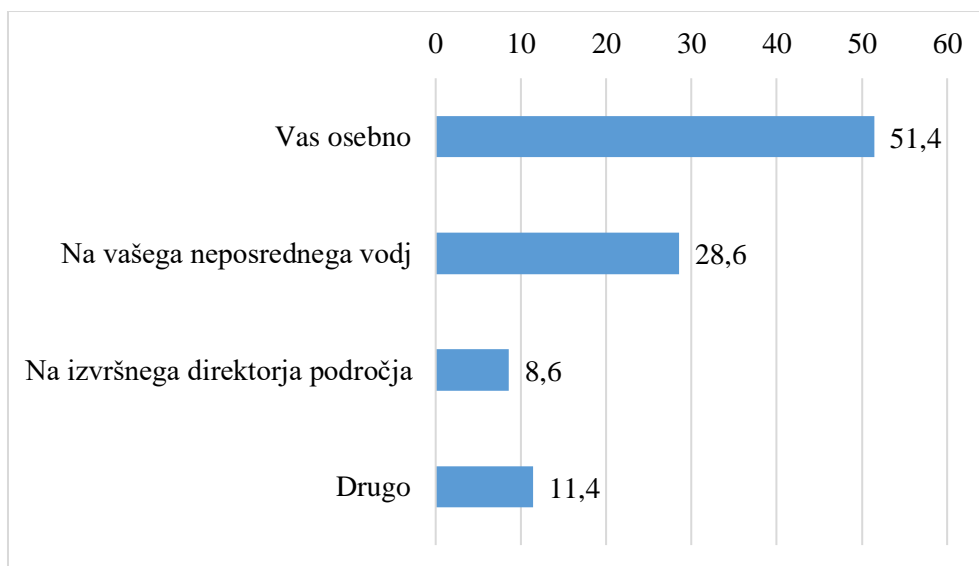
V poglavju Obravnava pritožb na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., podajam podatek, da v zavarovalnici prejmejo v povprečju 9,45 pritožbe na delovni dan in prav v tem poglavju iz letnega poročila izvemo, da je daleč največ pritožb na škodnem področju. Nikakor ne gre zanemariti podatka o tedenski in mesečni pritožbi na zaposlenega.

Slika 7: Oblika prejetih pritožb. (možnih je več odgovorov) (v odstotkih)



Zaskrbljujoč je velik del ustnih in telefonskih pritožb, skupaj kar 40 odstotkov. Kljub sprejetemu Pravilniku o pritožbenem postopku in jasnih navodilih, kako ravnati v primeru ustne pritožbe, se poraja dvom, če so vse ustne in telefonske pritožbe evidentirane v vpisnik skladno s pravilnikom.

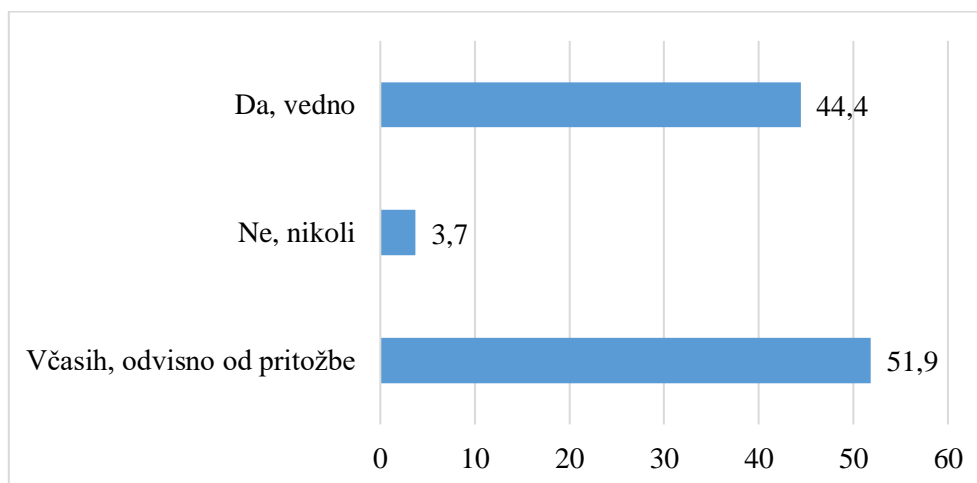
Slika 8: Na koga je bila naslovljena pritožba. (možnih je več odgovorov) (v odstotkih)



Največ pritožb je naslovljenih neposredno na zaposlenega, 51,4 odstotka, skoraj pol manj na neposrednega vodjo, na izvršnega direktorja področja ostane le še 8,6 odstotka.

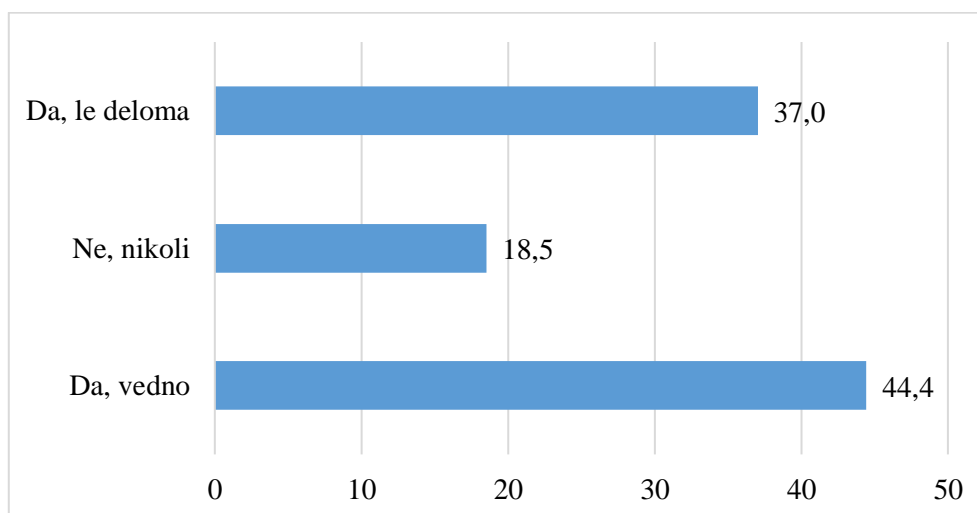
Ob tako visokem odstotku, ki se nanaša na zaposlenega, se potrjujejo predhodne ugotovitve, da je pri evidentiranju pritožb nujno potrebno spremljati posamezne zaposlene, z njimi opraviti pogovore in ugotoviti vzrok nastanka pritožb.

Slika 9: Delež obveščanja nadrejenih o prejetih pritožbah (v odstotkih)



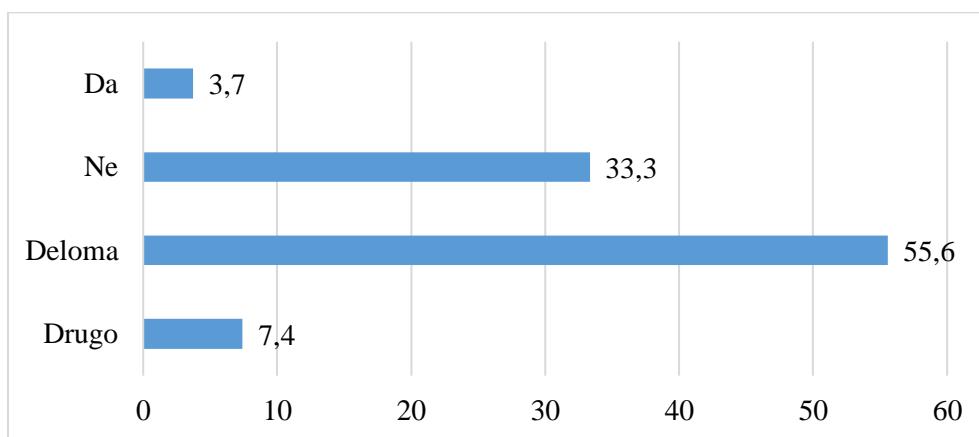
Podatek »da, vedno« je s 44,4 odstotki navidezno velik, vsekakor pa manjši od »včasih, odvisno od pritožbe«, ki znaša kar 51,9 odstotka. S tem podatkom se kaže vrniti na Sliko 8 in podatek o obliki prejete pritožbe. Podatek nakazuje, da velik del ustnih in telefonskih pritožb obvisi v zraku in niso zavedene v elektronski vpisnik, kakor zahteva Pravilnik o pritožbenem postopku.

Slika 10: Delež povabila nadrejenih k sodelovanju pri pripravi odgovora stranki (v odstotkih)



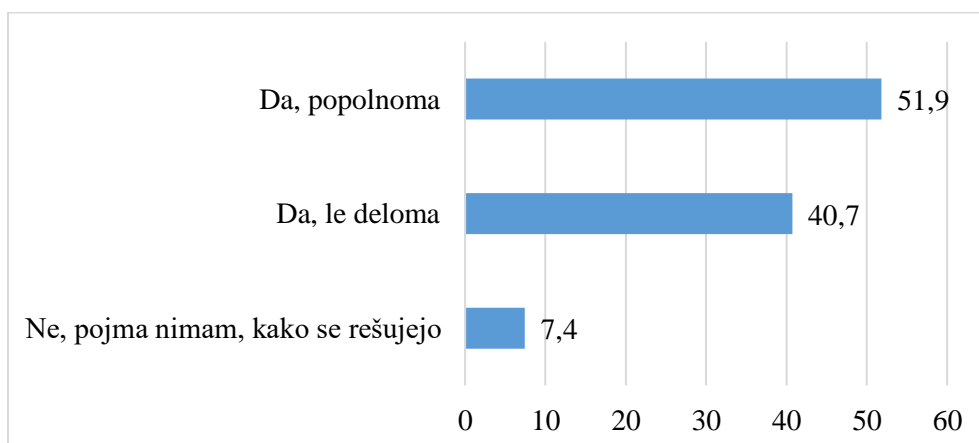
Anketiranci v 18,5 odstotka s strani odgovornih niso bili nikoli povabljeni k pripravi odgovora stranki. Ocenjujem, da zato, ker odgovor pripravlja tričlanska komisija, kot to določa Pravilnik o pritožbenem postopku. In če negativnemu odgovoru prištejemo še odgovor 'deloma', ki zaseda kar 44,4 odstotka, ostaja za tiste anketirane, ki so povabljeni k pripravi odgovora, le še 37 odstotkov.

Slika 11: Ocene o upravičenosti pritožb



Za odgovorov, da niso upravičene, se je opredelilo 33,3 odstotka anketirancev, za jasen da le 3,7 odstotka in zanimiv je odgovor deloma, ki zaseda kar 56,6 odstotka. Odstotek drugo ni relevanten, saj je vprašalnik ponudil le prve tri možnosti odgovora. Ne glede na upravičenost pritožbe je potrebno vedno sprožiti postopek reševanja, kar zahteva veliko angažiranost zaposlenih.

Slika 12: Delež o seznanjenosti z načinom reševanja pritožb v podjetju zaposlenega (v odstotkih)

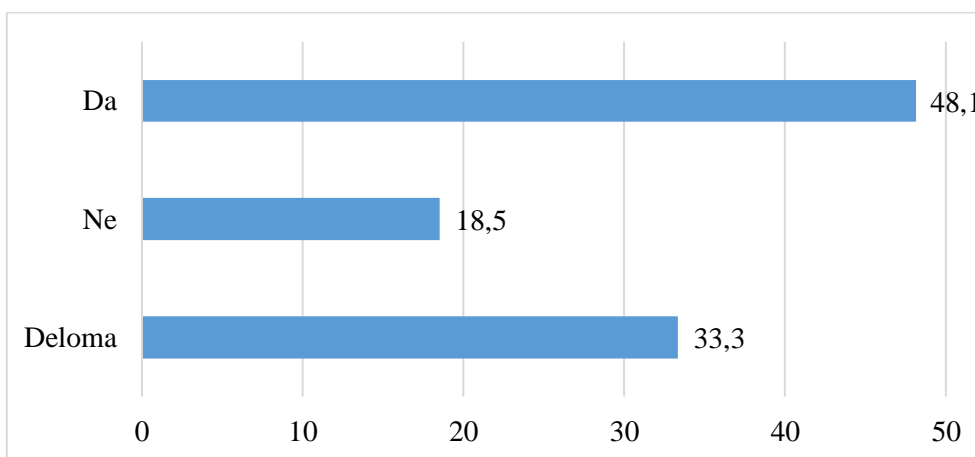


Pravilnik o pritožbenem postopku je na Zavarovalnici Triglav, d.d., v veljavi že od meseca septembra 2004. Po dobrih trinajstih letih se 40,7 odstotka anketirancev še vedno opredeljuje, da so seznanjeni le deloma in 7,4 odstotka, da nimajo pojma. Če je s

postopkom seznanjena le dobra polovica, 51,9 odstotka, pomeni, da slaba polovica še vedno obravnava vse prejete pritožbe kot nekaj povsem samoumevnega.

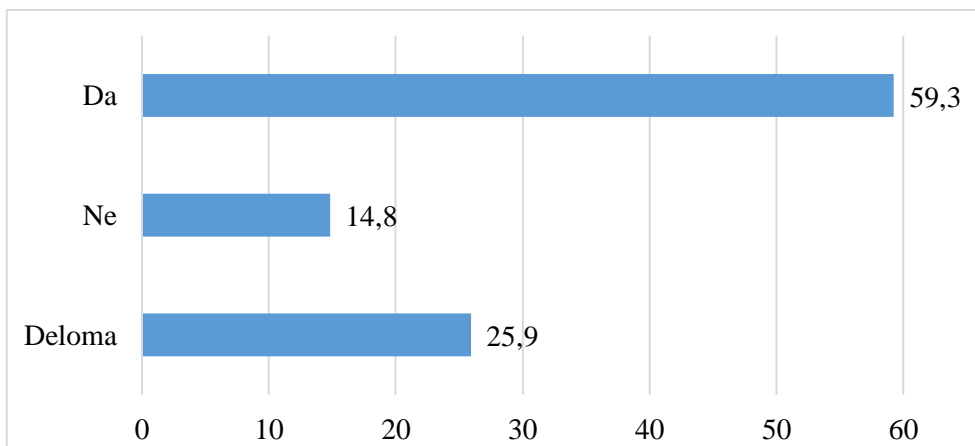
Nepoznavanju Pravilnika o pritožbenem postopku zagotovo ne botruje fluktuacija kadrov. Stopnja fluktuacije se je nekoliko povišala in je znašala 4,7 odstotka (leto prej 3,9 odstotka). Na novo so zaposlili 108 sodelavcev, odšlo pa jih je 114. Največ odhodov je bilo zaradi upokojitev v najstarejši starostni skupini, nad 56 let. Največ na novo zaposlenih je bilo v starostni skupini od 26 do 30 let (Skupina Triglav, 2017, str. 123). Na isti strani Letnega poročila najdemo še en pomemben podatek, da je v Zavarovalnici Triglav, d.d., na dan 31. 12. 2016 bilo za nedoločen čas zaposlenih 2.264 posameznikov in za določen čas le 71, kar je pomenilo natanko 3 odstotke.

Slika 13: Delež o obveščeni o prejetih pritožbah s strani neposredne vodje (v odstotkih)



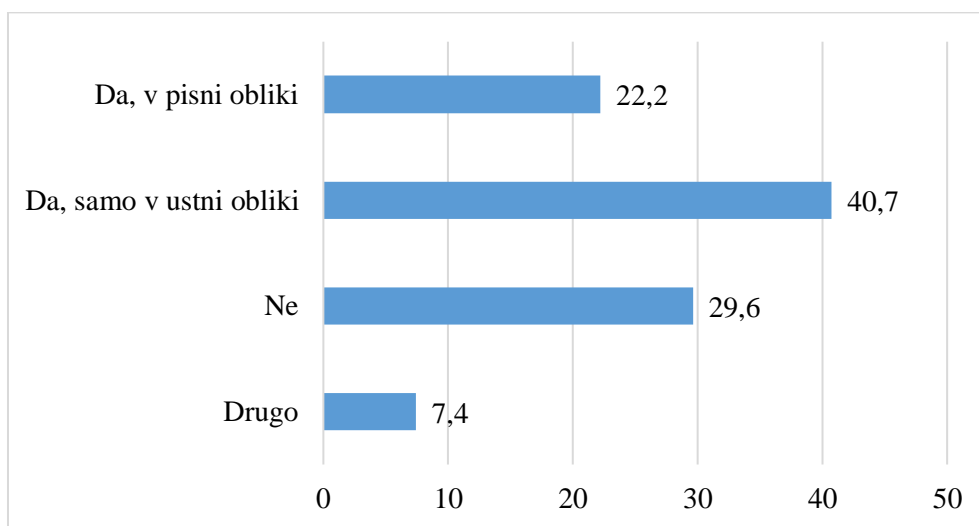
Ponovno se srečujemo z nizko stopnjo pozitivnega odgovora, saj je za vodilno zavarovalnico v državi, ki ima v lasti največji portfelj 48,1 odstotka, slab podatek. Prav tako je stopnja negativnega odgovora, 18,5 odstotka popolnoma prevelika.

Slika 14: Delež o predstavitvi vsebine pritožbe s strani neposredne vodje (v odstotkih)



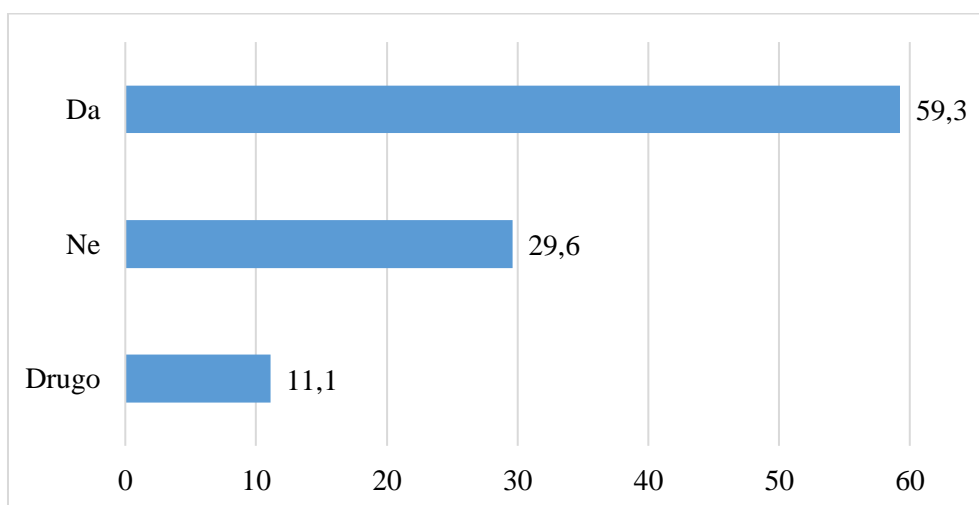
Anketiranci so pritrdilno odgovorili v 59,3 odstotka, kar je v primerjavi s predhodnim odgovorom za več kot 10 odstotnih točk več, prav tako se zmanjšata odstotka naslednjih dveh odgovorov. Ne na 14,8 odstotka in deloma na 25,9 odstotka. Po vsej verjetnosti neposredni vodje opravijo razgovore z zaposlenimi, kadar ocenjujejo, da je to potrebno.

Slika 15: Delež novih navodil za delo v primeru, da se je neka pritožba reševala dlje časa in je zahtevala veliko angažiranost celega oddelka (v odstotkih)



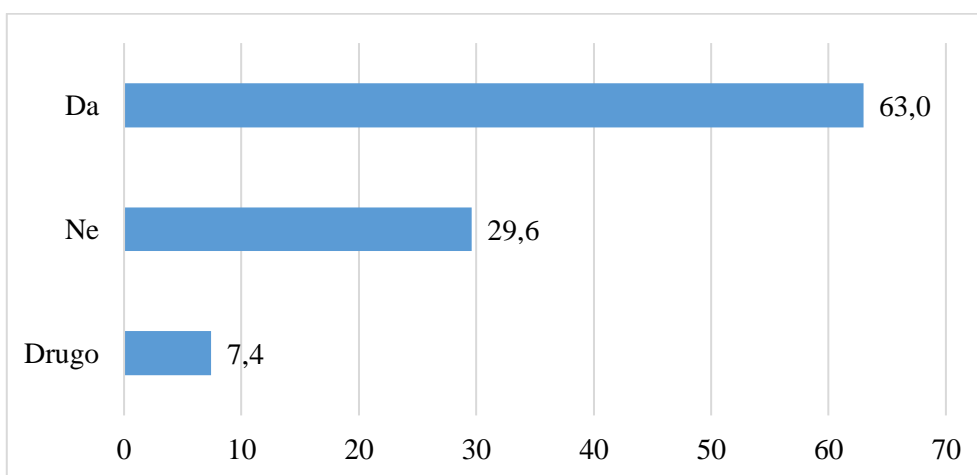
Pozitiven odgovor, da so sledila navodila v pisni obliki, beležimo le v 22,2 odstotka, sledi negativen, 29,6 odstotka, in prednjači odgovor, da so sledila navodila v samo ustni obliki, v 40,7 odstotka. Ustna navodila so kratkega veka in prav tako nimajo dokaza ali sledljivosti, da so bila podana. V silno kratkem času lahko pričakujemo ponovitev že ustaljenih napak.

Slika 16: Delež predloga spremembe delovnega procesa zaradi pogostosti vsebinsko podobnih pritožb (v odstotkih)



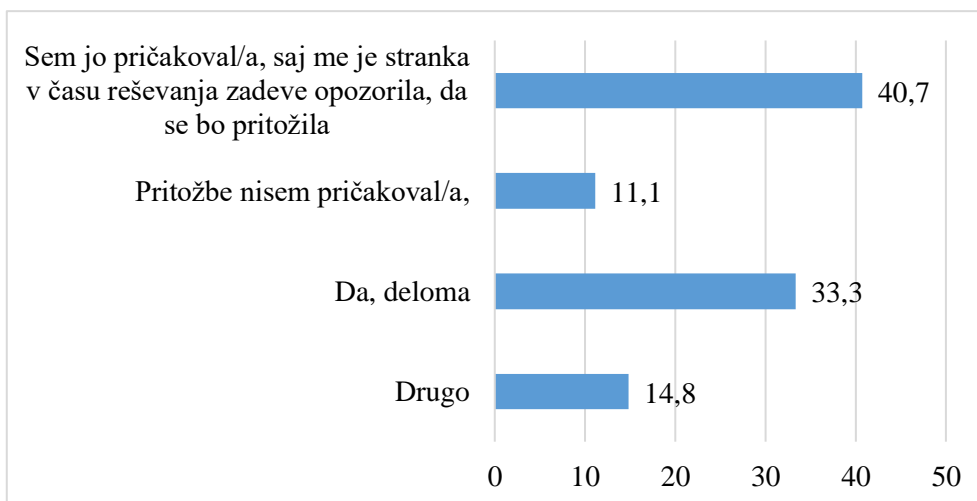
Nedvomno odgovor, ki najbolj preseneča in nakazuje na upravičenost postavljenega raziskovalnega vprašanja v magistrski nalogi. Kar 59,3 odstotka vprašanih je odgovorilo pritrdilno, kar potrjuje tezo, da zaposleni v določenem procesu sami najlaže in tudi najkonstruktivneje postavljajo optimalne delovne procese. V mojem primeru tudi takšne, ki se lahko izognejo pogostim pritožbam. Na odgovor, da anketiranci niso predlagali spremembe poslovnega procesa, je odgovorilo 29,6 odstotka vprašanih.

Slika 17: Delež ocene prejetih pritožb v primeru določenih sprememb delovnega procesa ali navodil za delo na oddelku (v odstotkih)



Postavljeno vprašanje je logično zaporedje predhodnega, kar je razvidno tudi z odstotki odgovorov. Za da se je opredelilo 63 odstotkov vprašanih in za ne 29,6 odstotka.

Slika 18: Reakcija zaposlenega na prejeto pritožbo (v odstotkih)



Slika 18 prikazuje odgovor, kakšna je reakcija zaposlenega, ko prejme pritožbo.

Nekaj vprašanih, natančneje 14,8 odstotka, je odgovorilo natančneje, zato ocenjujem, da

kaže komentirati odgovore. Zanimiva je misel (3,7 odstotka), da je vse odvisno od komunikacije, torej zaposleni s korektnim strokovnim ravnanjem in obnašanjem lahko vpliva na končno odločitev stranke in morda celo prepreči pritožbo.

Zapisano lahko nadaljujemo s podatkom, da je zaposleni pritožbo pričakoval, in to kar v 40,7 odstotka. Pojavi se vprašanje, zakaj se ni bolj potrudil ali ob nastali težavi takoj obvestil nadrejenega. Visok je odstotek, da je bila pritožba deloma pričakovana, kar 33,3.

Odgovori, da zaposleni pritožbe niso pričakovali, je relativno nizek, 11,1 odstotka in prav to je dragocen podatek, da nadrejeni ugotovi, na čigavi strani je vzrok. Očitno je, da del zaposlenih dela nezavedne napake.

Štirinajsto anketno vprašanje je bilo odprto, in sicer: V pisni obliki zapišite, kakšna je vaša iskrena reakcija, ko prejmete pritožbo. Prosim za več mnenj. Prejeta mnenja navajam v nadaljevanju.

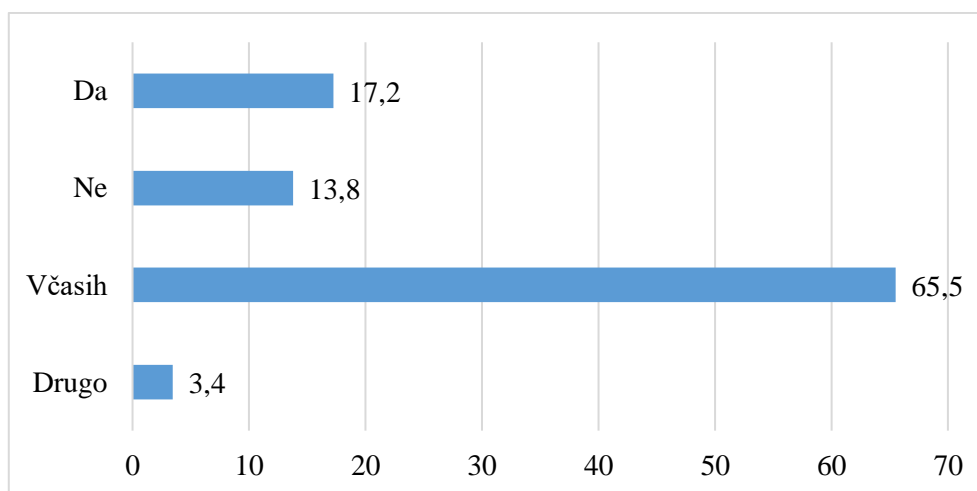
- Danes se lahko pritoži vsak. Upam, da pritožba ne bo utemeljena.
- To je del službe, ki jo opravljam.
- Ker so to v glavnem neupravičene pritožbe, jim samo razložim postopke, kako mora zadeva potekati.
- Pritožbe so dodatna obremenitev, ki nalagajo še več dela.
- Na srečo sem deležna le pohval!
- Nimate pojma, s čim imamo opravka!
- Odvisno od pritožbe, včasih je upravičena in drugič ni!
- Odvisno od tega, na kaj se pritožba nanaša, včasih stranke zahtevajo nemogoče.
- V redu, prosim, sporoči pisno, kako želiš, da zadevo pripravimo!
- Prav je, da je prišla pritožba, tako bomo vsaj presedali še ostale podobne primere.
- Pritožba je največkrat nepotrebna.
- Pritožba je neupravičena.
- Pritožbe nisem pričakoval!
- Razumem vašo pritožbo, vendar več kot to v danem trenutku ne morem narediti.
- S pritožbo se največ naučimo.
- Se nisem dobila take pritožbe, pri ustni pa se osredotočim na to, kako rešiti problem tukaj in zdaj. Pogosto pa si mislim, da sem do takrat storila vse, kar je v moji moči in po zakonodaji. Če je tako, ni problema. To zagovarjam pred stranko na glas.
- Sistem ni za vse enak, ko se pritoži, dobi, ker zahteva!
- Skrajni čas je, da se nekdo pritoži!
- Spoštujem izražanje mnenj drugih.
- Stvari je potrebno urediti, ker tako ne gre naprej!
- Vsak ima svoje mnenje ...

Odgovore lahko interpretiram z vidika reakcije zaposlenih, kar je bil tudi moj namen. Iz zapisanega je očitno, da imamo mnenja, ki jih oblikujejo značaji in odgovornost posameznika do dela in ne zapisan delovni proces oziroma jamstvo zavarovalne police, kar bi moralo biti glavno izhodišče.

Odgovorov namenoma nisem kodirala in jih obdelala s faktorsko analizo, ki predpostavlja, da imajo indikatorji skupine, širše definirane latentne spremenljivke, ki povzročajo, da indikatorji med seboj kovarirajo. S takšno obdelavo dobimo varianco, ki je pojasnjena s skupnimi faktorji, imenujemo jo komunaliteta in je rezultat iskanih faktorjev (Marinšek, 2015, str. 57).

Namenoma sem želela analizirati vsak odgovor posebej, glede na to, da sem bila tudi sama dolga leta član delovne skupine škodne službe.

Slika 19: Način razmišljanja anketiranca, ko je sam stranka, se pritoži, ko ocenjuje, pritožite, da je to potrebno. (možnih je več odgovorov) (v odstotkih)



Odstotek jasnih odgovorov z da, 17,2 odstotka, in ne s 13,8 odstotka je malo, zato pa prednjači odgovor včasih s 65,5 odstotka. Pomeni, da se večina vprašanih vendarle pritožuje in to pogosto, kljub temu da se sami, ko zaposleni v Zavarovalnici Triglav, d.d., dnevno srečujejo z neprijetnimi pritožbami.

V magistrskem delu sem preverjala naslednja tri raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje1: Zaposlene na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., neposredni vodja na rednih delovnih sestankih obvešča o prejetih pritožbah.

Na vprašanje je pritrdilno odgovorilo 48,1 odstotka vprašanih in deloma 33,3 odstotka. Za testno povprečje sem izbrala vrednost odgovora ne, 19 odstotkov. Ali je delež tistih, ki jih vodja obvešča, statistično značilno višji? Iz Tabele 3 vidimo, da je p-vrednost pod 0,05.

Raziskovalno vprašanje lahko potrdimo.

Tabela 3: Binomski test raziskovalnega vprašanja 1

		Kategorija	N	Preučevan delež	Testno povprečje	Asimp. p-vrednost (2-stranska)
Vas neposredni vodja na rednih delovnih sestankih obvešča o prejetih pritožbah?	Skupina 1	Da	22	,81	,19	,000
	Skupina 2	Ne	5	,19		
	Skupaj		27	1,00		

Raziskovalno vprašanje 2: V primeru, ko se prejeta pritožba na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., konkretno nanaša na zaposlenega oziroma na njegovo delo, ga/jo odgovorni za reševanje povabili k sodelovanju pri pripravi odgovora stranki?

Na vprašanje je pritrdilno odgovorilo 44,4 odstotka vprašanih in deloma 37 odstotkov. Za testno povprečje sem izbrala vrednost ne, 18,5 odstotka. Ali je delež tistih, ki so povabljeni k sodelovanju statistično značilno višji? Vidimo, da je p-vrednost pod 0,05. Raziskovalno vprašanje lahko potrdimo.

Tabela 4: Binomski test raziskovalnega vprašanja 2

		Kategorija	N	Preučevan delež	Testno povprečje	Asimp. p-vrednost (2-stranska)
Pritožba sodelovanje	Skupina 1	Da	22	,81	,19	,000
	Skupina 2	Ne	5	,19		
	Skupaj		27	1,00		

Raziskovalno vprašanje 3: Zaposleni na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., ocenjujejo, da bi se z določenimi spremembami delovnega procesa ali navodil za delo na oddelku, kjer delajo, število pritožb lahko zmanjšalo.

Tabela 5: Binomski test raziskovalnega vprašanja 3

		Kategorija	N	Preučevan delež	Testno povprečje	Asimp. p-vrednost (2-stranska)
Ali v tem trenutku ocenjujete, da bi se z določenimi spremembami delovnega procesa ali navodil za delo na oddelku, kjer delate, število pritožb lahko zmanjšalo?	Skupina 1	Da	17	,68	,32	,000
	Skupina 2	Ne	8	,32		
	Skupaj		25	1,00		

Na vprašanje je pritrdilno odgovorilo 63 odstotkov vprašanih, negativno 29,6 odstotka, odgovor drugo sem izločila. Za testno povprečje sem si izbrala vrednost odgovora ne, 32

odstotkov. Ali je delež tistih, ki menijo, da bi se število pritožb lahko zmanjšalo statistično značilno različno? Vidimo, da je p-vrednost pod 0,05. Raziskovalno vprašanje lahko potrdimo.

4.4 Priporočila za spremembo načina obravnave pritožb na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d.

Na osnovi dobljenih rezultatov ankete lahko izluščimo podatek, da se zaposleni na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., zavedajo pomembnosti pritožb in njihove korektno obravnave. Prav tako so relativno dobro seznanjeni z načinom reševanja pritožb, saj so na zastavljeno vprašanje »Ste seznanjeni z načinom reševanja pritožb v podjetju, kjer ste zaposleni?« v 51,9 odstotka odgovorili pritrdilno in v 40,7 odstotka, da deloma, kar je nedvomno več kot odličen rezultat. Prav tako jih nadrejeni vodja obvešča o prispelih pritožbah, pogosto povabi k reševanju in pripravi odgovora.

Kje je torej vzrok, da se število pritožb veča iz dneva v dan. Najbolj se je povečalo število pritožb pri reševanju škod premoženjskih zavarovanj, v 90,9 odstotka so prevladovale vsebinske pritožbe (Skupina Triglav, 2017, str. 135). Zapisali smo že, da se je število v primerjavi s prehodnim obdobjem povečalo kar za 55 odstotkov (Skupina Triglav, 2017, str. 135). Na isti strani letnega poročila, iz katerega povzemam podatke, so kot vzrok za drastično povečanje zapisali: zaradi enostavnejše, hitreje in doslednejše registracije pritožb v novi aplikativni podpori. Če je temu tako, potem je nekaj narobe z aplikativno podporo. Morda popolnoma nepremišljena trditev, pa vendarle se nobeno podjetje ne želi dnevno ukvarjati s tako velikim številom pritožb.

Obstoječi način obravnave pritožb je s formalno pravnega vidika dovolj kvaliteten in kar je najpomembnejše, v celoti izpolnjuje zahteve ZZavar in Agencije za zavarovalni nadzor. Temeljne funkcije – naloge Agencije za zavarovalni nadzor so spodbujanje varnosti in finančne trdnosti subjektov nadzora, prispevanje k primerni ravni zaščite sedanjih in bodočih zavarovalcev, zavarovancev in drugih upravičencev iz zavarovalnih pogodb ter zagotavljanje, da bodo zavarovalnice z visoko verjetnostjo zmožne pravočasno izpolnjevati obveznosti do zavarovancev in zavarovalcev. Glavni cilj nadzora, ki ga opravlja agencija, je zaščititi zavarovalce, zavarovance in druge upravičence iz zavarovalnih pogodb. Agencija ta cilj dosega z opravljanjem nadzora nad zavarovalnicami in drugimi subjekti nadzora ter s tem preverja, ali zavarovalnice in drugi subjekti poslujejo zakonito in v skladu s pravili o obvladovanju tveganj (Agencija za zavarovalni nadzor, 2017).

V vsakodnevni praksi so pritožbe med zaposlenimi prava nočna mora in dodatna delovna obremenitev. Za razrešitev tako perečega problema predlagam naslednja priporočila.

4.4.1 Organizacija delavnic o pomembnosti pritožb

V Zavarovalnici Triglav, d.d., zaradi načina spremljanja pritožb odgovorni natančno vedo, da je največ pritožb pri reševanju škod premoženjskih zavarovanj, zato priporočilo, naj z organizacijo delavnic začnejo v škodnem sektorju premoženjskih zavarovanj.

Zaposlenim je treba razložiti, kaj pomeni pritožba za podjetje in kaj pomeni slabo rešena pritožba za podjetje. Zadovoljne stranke so »ambasadorji dobre volje« za organizacijo, ki izbrani izdelek ali storitev ponovno kupijo. Nezadovoljne stranke se za ponovni nakup načeloma ne odločijo. Glas nezadovoljnih strank je odločilen pri ustvarjanju slabega slovesa organizacije, ki ga drage in agresivne trženjske akcije ne morejo tako zlahka zgladiti. Zato je presenetljivo, kako veliko se organizacije osredotočajo na pridobivanje novih strank in kako malo na ohranjanje obstoječih. Še zlasti zato, ker je strošek pridobitve nove stranke vsaj 5-krat večji od stroška ohranitve obstoječe stranke (Møller, 2013).

Z rezultatom ankete se zaposleni jasno opredeljujejo, da jim pritožbe pomenijo veliko delovno breme in slabo voljo, kar vse še dodatno vpliva na slabo voljo in posledično slabše delovne rezultate. Vrnimo se na poglavje Interpretacija rezultatov ankete in pogledimo odgovore na 14. anketno vprašanje, ki se glasi: V pisni obliki zapišite, kakšna je vaša iskrena reakcija, ko prejmete pritožbo. Prosim za več mnenj. Odgovori so odlično izhodišče za organizacijo delavnice o pomembnosti pritožb.

Odgovor »Ker so to v glavnem neupravičene pritožbe, jim samo razložim postopke, kako mora zadeva potekati« jasno nakazuje, da zaposleni, ki je avtor odgovora nikoli ne razmišlja, da ima stranka morebiti celo prav. Zaposleni svoje delo opravlja v prepričanju, da so vse pritožbe nepotreben in moteč dogodek. Sledi še nekaj podobnih misli: danes se lahko pritoži vsak/upam, da pritožba ne bo utemeljena/pritožbe so dodatna obremenitev, ki nalagajo še več dela/ pritožba je največkrat nepotrebna/pritožba je neupravičena/pritožbe nisem pričakoval.

Zanimiva je raziskava iz leta 2009, ki se fokusirana na obnašanje zaposlenih in kako se lotiti pritožnika. Raziskava kaže, da je resno obravnavanje pritožbe skupaj z usposobljenostjo zaposlenega, prijaznostjo in aktivno spretnostjo poslušanja še posebej pomembno za moške in ženske pritožnike. Ženske so bile bolj sposobne kot moški, da bi razvile močna občutenja na najvišji stopnji abstrakcije in povezale želeno vedenje zaposlenih z več vrednotami. Ženske stranke so navadno bolj čustveno vključene kot moški, saj so se zaposleni hoteli opravičevati zaradi tega problema in včasih potrebovali čas za pomiritev in sprostitev. Nasprotno pa so moški pritožniki večinoma zanimali za hitro reševanje pritožb (Gruber, Szmigin, & Voss, 2009, str. 636–626).

To so že prve iztočnice pri organizaciji delavnice Sprememba percepcije o pojmu pritožba. Gre za periferno spremembo stališč, kot najdemo izraz v strokovni literaturi. Ljudje

sprejememo spremembo skozi splet intrinzičnih razlogov, torej na osnovi lastnega premisleka in lastnih razlogov. Lastni premislek pa navadni sledi pogovori, na katerem sodeluje več posameznikov z enakimi izkušnjami, kar je delavnica (Nastran Ule, 2000, str. 143). Organizacija delavnic naj sčasoma postane del internega izobraževanja podjetja. V knjigi Napredni management (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe, & Marič, 2013, str. 161) je naslednji zapis o učenju: »Dejavno ali akcijsko učenje je razvil Reg Revans in kot nakazuje že samo ime, zahteva akcijo, aktivnost, saj pomeni obravnavanje stvarnih problemov in iskanje rešitev znotraj organizacijskega okolja ter zagotavlja možnost nenehnega izboljševanja. Vključuje učenje iz dejanske izkušnje in učenje boljše učinkovitosti pri izvajanju določene delovne naloge v prihodnosti.« Pozitiven izplen delavnice lahko podjetje pričakuje, če k sodelovanju povabi zunanje strokovnjake. V kolikor bodo delavnice vodili kolegi, obstaja bojazen, da delavnice ne bodo opravile svojega poslanstva, saj jih zaposleni ne bodo jemali dovolj resno. Zunanji sodelavci naj pripravijo uvodni in teoretični del predavanj, zaposleni pa iz področja škod izberejo nekaj praktičnih primerov, ki jih kasneje skupaj predelajo. Bistvo delavnic je, da zaposleni dojamajo pomen pritožb in njihovih konkretnih reševanj.

4.4.2 Baza znanja in izkušenj, pridobljenih pri reševanju pritožb

Pritožbe naj se rešujejo timsko ob določenih dneh, recimo enkrat na teden naj to postane oblika delovnega kolegija. Vsak od zaposlenih, ki je pritožbo prejel, jo kratko in jedrnatost predstavi ter pri tem poskrbi, da je podajanje objektivno in ne izpostavlja strankinih pretiranih zahtev. Že po nekaj sestankih zaposleni ugotovijo, da se vsebina pritožb ponavlja in da so podobne že reševali. S timskim delom dosegaajo boljše in predvsem hitrejše rešitve.

Takšen način kopičenja znanja najdemo v knjigi Avtentično vodenje v učeči se organizaciji avtorjev Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 52), ki zapišejo: »Gre za kodifikacijo znanja, ki poteka po načelu P 2 D (*Pople to Document*). Zaposleni, ki razvije neko novo znanje ali pridobi nove izkušnje, te dokumentira. Pri tem izloči podatke, ki se nanašajo na stranko, v zvezi s katero je bilo neko znanje pridobljeno, in definira t. i. elemente znanja, kot so na primer navodila za intervjuje, smernice za načrtovanje dela, podatki in smernice za primerjalno analizo.«

Pobudniki predlaganih delovnih timov so lahko zaposleni, morajo biti pa sklicani, vodeni in predvsem odobreni s strani menedžmenta, sicer bodo v relativno kratkem času razvedeneli in obravnava pritožb bo spet na izhodiščni točki. V učbeniku Temelji managementa in organizacije je jasna definicija vodenja, in sicer: »Vodenje je managerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Opredelimo ga kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji oziroma usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije,«

zapišejo Dimovski et al. (2014. str. 15). Vrhnji menedžment naj zato zahteva redna poročila in se občasno udeleži delovnih srečanj.

4.4.3 Pridobitev in uvedba načina razčlenitve pritožbe

V začetnem obdobju bi razčlenitev vsake pritožbe predstavljala preveliko časovno izgubo, zato je potrebno selekcioniranje pritožb na dve bistveni ravni.

Prva raven. Sem izločimo pritožbe, ki se najpogosteje ponavljajo. Če je treba, jih razvrstimo v skupine po podobnosti pritožb. Nato se lotimo raziskave v vzratnem vrstnem redu, da pridemo vse do srži problema. Pravzaprav sledimo zapisanemu poslovnemu procesu v obratni smeri. Natančno preverimo vsak zapisan korak ter obenem beležimo nastala odstopanja. Preizkus ponovimo večkrat in izločimo tiste korake, kjer se anomalije največkrat ponavljajo. Dobili smo zapis pogostih napak. V naslednjem koraku opravimo razgovore z zaposlenimi ter skupaj ugotovimo, kje so vzroki odstopanj. Zabeležimo tudi vzroke odstopanj, saj so prav ti uporabno orodje pri sanaciji napak. V poglavju 3.1.1 so navedeni najpogostejši vzroki, zaradi katerih v delovnem procesu prihaja do napak in posledično pritožb. Vzroke primerjamo z ugotovitvami in napako poskušamo eliminirati. S tako natančnim pregledom procesa ugotovimo dvoje: zaposleni kršijo delovni proces, zato prihaja do tako pogostih pritožb ali zapisani poslovni proces je zastarel ali že v osnovi postavljen napačno, zato je proces nujno potrebno posodobiti.

Druga raven. V poglavju 2.3 sem opisala trenutno aktualen način obravnave pritožb v Zavarovalnici Triglav, d.d., in predstavila elektronski vpisnik za evidentiranje pritožb. Posebej sem izpostavila, da vpisnik ne predvideva možnosti vnosa imena in priimka zaposlenega, na katerega se pritožba nanaša, v primeru, ko je izpostavljen. Pogostost prejetih pritožb po posameznem zaposlenem beležijo nekateri vodje na lastno iniciativo. Podatek je uporaben pri razčlenbi pritožb. Pritožbe razčlenimo in razvrstimo v skupine. Tudi v tem primeru sledimo zapisanemu poslovnemu procesu, ga prevrtimo v obratni smeri in zabeležimo odstopanja. Nadaljevanja postopka je enako kot v predhodno opisani prvi ravni. Spisek zaposlenih z najpogostejšimi pritožbami je uporabno orodje, ki ga uporabimo: s posameznim zaposlenim se lahko pogovarjamo veliko konkretnije, saj je dokazljivost napak evidentna potem, ko pritožbo natančno analiziramo. Odkrit pogovor z zaposlenim je za vsakega vodjo dragocena izkušnja, saj lahko skupaj s sanacijo napak, zaradi katerih prihaja do pritožb, dejansko ugotovi, ali veljavni zapisani poslovni proces odgovarja zahtevam dela.

SKLEP

Številni zaposleni v podjetju opravljajo svoje delo, ki se ponavlja bodisi iz ure v uro bodisi iz dneva v dan. Nihče od njih pri svojem delu ne pogleduje v priročnik ali računalnik, da lahko sledi delovnemu procesu, delo opravlja samostojno, saj do potankosti pozna vsak

potreben naslednji korak. Naključni opazovalec, ki sledi redosledu delavnih opravil zaposlenih, bi jih lahko zapisal in s tem ustvaril dokument poslovnih procesov.

Zapisani delovni proces je dokument, ki je neobhodno potreben vsakemu podjetju, ki želi zagotoviti kvaliteto. S spoštovanjem delovnih procesov v podjetju sledimo zahtevanim standardom. V množici ponujenih izdelkov in storitev ni podjetja, ki bi v celoti zadostilo vsem zahtevam in pričakovanjem potrošnikov, zato so pritožbe nad kupljenim izdelkom ali kvaliteto opravljene storitve del vsakdana, s katerim se morajo podjetja spopadati. Pogostost pritožb lahko preraste v pravo epidemijo in takrat je zajezev skoraj nemogoča brez negativnih finančnih posledic za podjetje ali izgube ugleda podjetja.

V magistrski nalogi sem se lotila obravnave pritožb na škodnem področju premoženjskih zavarovanj v Zavarovalnici Triglav, d.d. Namen obravnave in raziskave je drugačna obravnava pritožbe, vendar ne proti pritožniku, temveč proti podjetju. Namen naloge je pritožbo podrobno analizirati vse do njenega izvora in jo kasneje eliminirati. Kasneje uporabimo dobljene izkušnje in poslovni proces spremenimo, kadar je to potrebno.

V prvem poglavju sem s teoretičnega vidika opredelila pojem poslovni proces. Poslužila sem se raziskav nekaterih avtorjev. Nadalje sem predstavila, prav tako s pomočjo teorije, pomen vzpostavitve poslovnih procesov za delovno organizacijo. Optimalni poslovni proces delovni organizaciji prinaša velike prihranke in kontrolo nad delom na vsakem koraku. Fluktuacija v podjetjih je reden pojav, zato je zapis poslovnih procesov tako pomemben. Prašnikar in Debeljak (1998, str. 211) navajata: »Vsak novodošli zaposleni naj se nauči enakih korakov dela, kot to zahteva zapisani delovni proces. Delo bo potekalo nemoteno in strošek uvedbe novega zaposlenega bo optimalen. Zaposleni se postopoma bolje seznanjajo z novo tehnologijo ter naučijo specifičnih opravil in tako povečujejo svojo produktivnost. Poleg tega se sčasoma pojavljajo inovacije in spremembe delovnih procesov, ki še bolj povečajo produktivnost dela in stroškovno učinkovitost«. Prenova poslovnih procesov je za delovno organizacijo pomemben korak v neprestanem razvoju. Teoretiki navajajo, da je to vnovičen premislek o obstoječem poslovnem procesu, ki ga narekujejo hitre spremembe na trgu in neprestana konkurenca. Teoretično obravnavo pojma pritožba sem prav tako uvrstila v prvo poglavje. Teoretični obravnavi pojma pritožbe sledi teoretična obravnava pojma zadovoljstvo. Zadovoljne stranke širijo dober glas in ugled podjetja. Zadovoljna stranka je zvesta stranka. Število raziskav, ki teoretično obravnavajo pojma pritožba in zadovoljstvo strank, je v neverjetnem porastu, kar je zelo spodbudno. Raziskave potekajo na vseh celinah sveta. Razveseljujoče je, da se podjetja vedno bolj zavedajo pomembnosti odnosa do svojih kupcev. Prvo poglavje zaključujem s predstavitevijo institucionalne obravnave pritožb v Republiki Sloveniji.

V drugem poglavju sem predstavila veljaven način obravnave pritožb na škodnem področju v Zavarovalnici Triglav, d.d. ZZavarar je vsem zavarovalnicam na področju Republike Slovenije že leta 2004 naložil, naj sistemsko uvedejo postopke spremljanja in

obravnave pritožb. V nadaljevanju sem natančno predstavila pripravo in sprejem dokumentov, potrebnih za obravnavo pritožb.

Tretje poglavje magistrske naloge vsebuje več praktičnih primerov. Obstoječ način obravnave pritožb na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., sem kritično komentirala. Sledi pet primerov iz prakse. Njihov kritičen pregled sem predstavila v tretjem poglavju. Ugotovitve primerov iz prakse primerjam s podatki Zavarovalnice Triglav, d.d., iz Letnega poročila Skupine Triglav, d.d., na dan 31. 12. 2016. Evidentno je, da bruto sozavarovalna premija pada, da se tržni delež zavarovalnice iz leta v leto vztrajno zmanjšuje. Odhodi zavarovancev v druge zavarovalnice se dogajajo na dnevni ravni. Odhodom zavarovancev očitno botrujejo neugodno rešene pritožbe, ki pa so samo v zadnjem letu porasle za celih 55 odstotkov.

V empirični raziskavi sem postavila naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Zaposlene na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., neposredni vodja na rednih delovnih sestankih obvešča o prejetih pritožbah.

Raziskovano vprašanje 2: V primeru, ko se prejeta pritožba na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., konkretno nanaša na zaposlenega oziroma na njegovo delo, ga/jo odgovorni za reševanje povabijo k sodelovanju pri pripravi odgovora stranki?

Raziskovalno vprašanje 3: Zaposleni na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., ocenjujejo, da bi se z določenimi spremembami delovnega procesa ali navodil za delo na oddelku, kjer delajo, število pritožb lahko zmanjšalo.

Empirična analiza raziskave je v četrtem poglavju. Predstavitvi metodologije raziskave sledi predstavitev vprašalnika in potek ankete. Interpretacija rezultatov ankete je naslednji korak in še potrditev vseh treh raziskovalnih vprašanj.

Priporočila za spremembo načina obravnave na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., so tudi zaključek magistrske naloge. Z rezultati anketnega vprašalnika sem oblikovala 3 priporočila.

Velik del zaposlenih se ne zaveda pomembnosti pritožb, smatrajo jih kot nepotrebne in dodatno delovno obremenitev. Zaradi takšnega stališča se število pritožb le še povečuje. Kot prvo priporočilo predlagam organizacijo delavnic, na katerih naj strokovnjaki ozavestijo zaposlene, kako pomembne so pritožbe za vsako delovno organizacijo in kako se z njimi spopadati. Kot logična posledica prvega priporočila je drugo priporočilo. Zaposleni, ki se pogosto srečujejo s pritožbami, naj se povežejo v delovne time, se dobivajo na tedenski ravni ter skupaj rešujejo posamezne pritožbe. Dobljeno znanje naj beležijo v bazo znanja ter si tako bistveno olajšajo pot pri naslednjih prejetih pritožbah. S

tako pridobljenim znanjem se bodo zaposleni tudi drugače vedli do strank in pritožbo že na samem začetku prepreči. Dobljene izkušnje se beležijo, preverjajo poslovni proces korak po koraku in če se pokaže, da ga je potrebno spremeniti, se to tudi stori. In še zadnje, tretje priporočilo. V elektronskem vpisniku pritožbe se zavede tudi ime zaposlenega, na katerega se pritožba nanaša. Ko nadrejeni vodja ugotovi, da se ime določenih zaposlenih pojavlja prepogosto, z njim opravi osebni razgovor, s pomočjo zapisanega poslovnega procesa preverita, če mu zaposleni sledi in tako ne dela napak. Kot druga možnost pa je zopet predlog za posodobitev poslovnega procesa.

S pomočjo anketnega vprašalnika sem potrdila vsa tri. Izhajajoč iz naslova magistrskega dela v sklepu izpostavljam 3. raziskovalno vprašanje, in sicer:

Raziskovalno vprašanje 3: Zaposleni na škodnem področju Zavarovalnice Triglav, d.d., ocenjujejo, da bi se z določenimi spremembami delovnega procesa ali navodil za delo na oddelku, kjer delajo, število pritožb lahko zmanjšalo.

Statistična analiza je pokazala, da raziskovalno vprašanje lahko potrdim, kar sem tudi storila in jo podkrepila z zapisanimi priporočili.

Teoretična obravnava pritožb, pa naj si bodo to domači ali tuji avtorji, povsod vodi enaka misel, ki pravi: pritožb ne smemo spregledati, pritožba je darilo za vsako organizacijo, pritožba je pogled na izdelek ali storitev skozi drugo oko, drugo roko. Opravljene ankete so pokazale, da so pritožniki, s katerimi se je podjetje ukvarjalo z vsem zasluženim spoštovanjem, še zvestejši, čeprav je bila pritožba zavrnjena, toda podjetje jim je na najbolj prijazen in obenem profesionalen način razložilo, da so se motili. Pri naslednjih opravljenih anketah prenekateri zatrjujejo, da podjetju niso ostali zvesti zaradi izdelka oziroma storitve, temveč zaradi odnosa ob pritožbi, saj je podjetje takrat dokazalo, da jim lahko popolnoma zaupajo.

LITERATURA IN VIRI

1. AMZS – Avto moto zveza Slovenije. (2016, 2. november). *Obdobje praznovanj*. Najdeno 23. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.amzs.si/motorevija/v-zarometu/avto-moto/2016-11-02-obdobje-praznovanj>
2. Anderson, K. (2001). A 30-month study of patient complaints at a major Australian hospital. *Journal of Quality in Clinical Practice*, 21(4), 109–111.
3. Asistirati. (b.l.). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
4. AZN – Agencija za zavarovalni nadzor. (2017). *Cilji, funkcije in dejavnosti nadzora*. Najdeno 22. novembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.a-zn.si/o-agenciji/naloge-in-cilji/>
5. Bijmolt, T., Huizingh, E., & Krawczyk, A. (2014). Effects of complaint behaviour and service recovery satisfaction on consumer intentions to repurchase on the internet. *Internet Research*, 24(5), 608–628.
6. Brown, A. S., & Gulycz, M. (2002). *Performance Driven CRM. How to Make Your Customer Relationship Management Vision a Reality*. Etobicoke: John Wiley & Sons Canada LTD.
7. Camarero, C. (2007). Relationship orientation or service quality? *The International Journal of Bank Marketing*, 25(6), 406–426.
8. Chalmers, S. (2014). Ethical fairness in financial services complaint handling. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 570–585.
9. Černe, M. (2012). *Ekonomski vidik upravljanja odnosov z deležniki – primer Zavarovalnice Triglav, d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Damjan, J., & Možina, S. (1999). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Davenport, H. T., & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 3(4), 11–27.
12. Davenport, H. T. (1993). *Process Innovation. Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business Scholl.
13. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
14. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Đukić, D. (2016, 17. marec). Za zadovoljstvo strank je bolj ključno, kako rešujemo reklamacijo kot to, ali smo ugodili reklamaciji. *Akademija finance*. Najdeno 22. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://akademija.finance.si/8842620>
17. Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine*, 11(3), 161–171.

18. Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*. Najdeno 3. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.6980&rep=rep1&type=pdf>
19. Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Massachusetts/Toronto: Lexington Books.
20. Gruber, T., Szmigin, I., & Voss, R.(2009). Handling customer complaints effectively A comparison of the value maps of female and male complainants. *Managing Service Quality*, 19(6), 636–656.
21. Hammer, M., & Champy, J.(1993). *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.
22. Harmon, P. (2003). Business process change. Najdeno 15. junija 2017 na spletnem naslovu http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Business%20Process%20Change_1.pdf
23. Irianto, D. (1995). On the in-process inspection and correction facilities. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), 110–122.
24. *Koliko časa imam za reklamiranje izdelka zaradi stvarne napake.* (2010, 1. marec). Finance. Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/272675>
25. Kosi, T. (2010). *Poslovni procesi*. Ljubljana: Zavod IRC.
26. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
27. Kovačič, A., & Bosilij-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
28. Marinšek, D. (2015). *Multivariantna analiza: Zbirka rešenih primerov s komentarji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. MMC RTV SLO. (2006, 14. julij). *Telefon za pritožbe potrošnikov*. Najdeno 29. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/slovenija/telefon-za-pritozbe-potrosnikov/57008>
30. Møller, C. (2013). *Pritožba je darilo*. Ljubljana: Center za odličnost v managementu Evoli.
31. Musek Lešnik, K. (2008). Zakaj govoriti o zadovoljstvu potrošnikov? Najdeno 22. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zadovoljstvo-zakajgovoritiozadovoljstvupotrosnikov.html>
32. Nastran-Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
33. Plesmus, C. (2002). Introduction to Workflow. Computer Sciences Corporation, Financial services Group. Najdeno 22. avgusta 2017 na spletnem naslovu http://pmorussia.ru/files/602/workfl_intro.pdf
34. Podnar, K. (2011). *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: FDV.
35. Podnar, K., & Jančič, Z. (2006). Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model. *Journal of Marketing Communications*, 12(4), 297–308.
36. Prašnikar, J., & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

37. Pritožba. (b.l.). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
38. Pučko, D., & Rozman, R. (1992). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Seliškar, V. (2016, 14. junij). Poslovni procesi sodijo v procesni sistem. *Delo*. Najdeno 14. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/poslovni-procesi-sodijo-v-procesni-sistem.html>
40. Skupina Triglav. (2011). *Revidirano konsolidirano Letno poročilo Skupine Triglav za poslovno leto 2010* (interno gradivo). Ljubljana: Zavarovalnica Triglav, d.d.
41. Skupina Triglav. (2013). *Pravilnik o pritožbenem postopku v Zavarovalnici Triglav, d.d.* Najdeno 10. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://www.triglav.si/datoteke/pravilnik-o-pritozbenem-postopku>
42. Skupina Triglav. (2016). *Revidirano konsolidirano Letno poročilo Skupine Triglav za poslovno leto 2015* (interno gradivo). Ljubljana: Zavarovalnica Triglav, d.d.
43. Skupina Triglav. (2017). *Revidirano konsolidirano Letno poročilo Skupine Triglav za poslovno leto 2016* (interno gradivo). Ljubljana: Zavarovalnica Triglav, d.d.
44. Slovensko zavarovalno združenje. (2010). *Slovar zavarovalnih izrazov*. Najdeno 13. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://www.zav-zdruzenje.si/slovar-zavarovalnih-izrazov>
45. Stojilkovič, S. (2016, 11. maj). Kadrovska fluktuacija ali ko zaposleni odhajajo iz podjetja. *Banka za podjetnike*. Najdeno 3. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/kadrovska-fluktuacija-ali-ko-zaposleni-odhajajo-iz-podjetja>
46. SZZ – Slovensko zavarovalno združenje. (2013). *Zavarovalni kodeks*. Najdeno 13. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://www.zav-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2012/11/Kodeks.pdf>
47. TIRS – Tržni inšpektorat republike Slovenije. (2017). *Varstvo potrošnikov*. Najdeno 16. oktobra 2017 na spletnem naslovu http://www.ti.gov.si/si/delovna_podrocja/varstvo_potrosnikov/
48. Volkov, M., Harker, D., & Harker, M. (2005). Who's complaining? Using MOSAIC to identify the profile of complainants. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(3), 296–312.
49. Vovk, I. (2001). Odgovornost prodajalca po zakonu. *Profesionalna prodaja*, 12, 29.
50. Zakon o zavarovalništvu (ZZavar-1). Uradni list RS št. 93/2015.
51. Zavarovalnica Sava, d.d. (2016, 3. november). *Mala multinacionalka – zavarovalnica Sava*. Najdeno 14. novembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.zav-sava.si/sl-si/sporocila-za-javnost/172824/>
52. Zavarovalnica Triglav, d.d. (2012). *Politika upravljanja Zavarovalnice Triglav, d.d.* Najdeno 16. junija 2017 na spletnem naslovu http://www.triglav.eu/04f72288-afb7-4e2a-addb-f2802e822b3b/Politika+upravljanja+Zavarovalnice+Triglav_2012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=04f72288-afb7-4e2a-addb-f2802e822b3b
53. Zavarovalnica Triglav, d.d. (2013a). *Analitika merjenja zadovoljstva asistenčnih storitev* (interno gradivo). Ljubljana: Zavarovalnica Triglav, d.d.

54. Zavarovalnica Triglav, d.d. (2013b). *Pravilnik o pritožbenem postopku*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.triglav.si/datoteke/pravilnik-o-pritozbenem-postopku>
55. Zavarovalnica Triglav, d.d. (2017). *Avtomobilska asistenca*. Najdeno 23. septembra 2017 na spletnem naslovu http://www.triglav.si/zavarovanja/posamezniki/avtomobilska_zavarovanja/avtomobilska_asistenca/index
56. Zoran, B. (1999). Se želite pritožiti? *Profesionalna prodaja*, 7/8, 21–22.
57. ZPS – Zveza potrošnikov Slovenije. (2007, 15. julij). *Kam se pritožiti in kako?* Najdeno 1. decembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.zps.si/index.php/nasveti-in-zakonodaja-topmenu-235/broure/2625-kam-se-pritoiti-in-kako>
58. ZPS – Zveza potrošnikov Slovenije. (2014, 1. januar). *Vsi nasveti in testi*. Najdeno 30. septembra 2016) na spletnem naslovu <https://www.zps.si/index.php/nasveti-in-zakonodaja-topmenu-235/broure/2625-kam-se-pritoiti-in-kako>
59. ZPS – Zveza potrošnikov Slovenije. (2017, 25. september). *O nas*. Najdeno 16. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://www.zps.si/index.php/o-nas>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Seznam kratic	4

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer management, končujem magistrski študij.

Lotila sem se obravnav pritožb strank in v namen raziskave pripravila anketo.

Veselila bi me Vaša pomoč pri izpolnjevanju, saj boste s tem pripomogli, da bo raziskava lahko tvorno pomagala k še večjemu zadovoljstvu strank.

Izpolnjevanje ankete Vam bo vzelo dobrih 5 minut.

Iskrena hvala za sodelovanje,

Mojca Černe

1. Kako pogosto prejmete pritožbo na vaše delo (s tem mislim vas kot zaposlenega, ne oddelek)?
 - a) 1-krat tedensko.
 - b) 1-krat na mesec.
 - c) povprečno 4-krat v letu.
 - d) _____ (navedite po svoji presoji).

2. V kakšni obliki prejmete pritožbe (obkrožite lahko več odgovorov)?
 - a) Pismeno, v obliki dopisa.
 - b) Po elektronski pošti.
 - c) Telefonsko.
 - d) Ustno.

3. Pritožba je bila naslovljena na (obkrožite lahko več odgovorov)
 - a) vas osebno.
 - b) na vašega neposrednega vodjo.
 - c) na izvršnega direktorja področja.
 - d) na člana uprave družbe.

4. Ali v primeru, ko pritožbo prejmete samo vi, o tem obvestite svojega nadrejenega?
 - a) Da, vedno.
 - b) Ne, nikoli.
 - c) Včasih, odvisno od pritožbe.

5. V primeru prejete pritožbe, ki se nanaša na vaše delo, so vas odgovorni za reševanje povabili k sodelovanju pri pripravi odgovora stranki?
 - a) Da, vedno.
 - b) Ne, nikoli.
 - c) Da, le deloma.

6. Ocenjujete, da so pritožbe načeloma upravičene?
 - a) Da.
 - b) Ne.
 - c) Deloma.

7. Ste seznanjeni z načinom reševanja pritožb v podjetju, kjer ste zaposleni?
 - a) Da, v celoti.
 - b) Ne, pojma nimam, kako se rešujejo.
 - c) Da, le deloma.

8. Vas neposredni vodja na rednih delovnih sestankih obvešča o prejetih pritožbah?
 - a) Da.
 - b) Ne.
 - c) Deloma.

9. Vam neposredni vodja predstavi vsebino pritožb?
 - a) Da.
 - b) Ne.
 - c) Deloma.

10. V primeru, da se je neka pritožba reševala dlje časa in je zahtevala veliko angažiranost celega oddelka, je prišlo kasneje do novih navodil za delo?
 - a) Da, samo v ustni obliki.
 - b) Da, v pisni obliki.
 - c) Ne.

11. Ste zaradi pogostosti podobnih pritožb že sami predlagali spremembo delovnega procesa?
 - a) Da.
 - b) Ne.

12. Ali v tem trenutku ocenjujete, da bi se z določenimi spremembami delovnega procesa ali navodil za delo na oddelku, kjer delate, število pritožb lahko zmanjšalo?
 - a) Da.
 - b) Ne.
 - c) Nimam mnenja.

13. Kakšna je vaša reakcija, ko pritožbo prejmete?

- a) Sem jo pričakoval/a, saj me je stranka v času reševanja zadeve opozorila, da se bo pritožila.
- b) Pritožbe nisem pričakoval/a.
- c) Da, deloma.

14. V pisni obliki zapišite, kakšna je vaša iskrena reakcija, ko prejmete pritožbo. Prosim za več mnenj.

(Primer: kaj se greš, saj sem se zelo potrudil/a; ali: jaz bi se na vašem mestu že zdavnaj pritožil/a; ali: skrajni čas je, da se nekdo pritoži, razmere so nevzdržne ipd.)

15. Kako razmišljate, ko ste sami stranka? Ali se pritožite, v kolikor ocenjujete, da je to potrebno?

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Včasih.
- d) (Napišite mnenje)_____

Prosim še za nekaj osebnih podatkov:

16. Spol anketiranca

- a) Moški.
- b) Ženski.

17. Starost anketiranca

- a) Od 19 do 25.
- b) Od 26 do 35.
- c) Od 36 do 40.
- d) Od 41 do 45.
- e) Od 46 do 55.
- f) Od 56 in več

18. Najvišja strokovna pridobljena izobrazba anketiranca.

- a) Srednješolska.
- b) Višješolska.
- c) Visokošolska.
- d) Univerzitetna.
- e) Magisterij.
- f) Doktorat.

PRILOGA 2: Seznam kratic

AMZS – Avto moto zveza Slovenije

ASC – Asistenčno-storitveni center

EUR – evro

SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika

SZZ – Slovensko zavarovalno združenje

TIRS – Tržni inšpektorat Republike Slovenije

USD – Ameriški dolar

ZPS – Zveza potrošnikov Slovenije