

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA IN RAZVOJ SODELOVANJA S PREMOŽNEJŠIMI
STRANKAMI NA SLOVENSKEM ZAVAROVALNIŠKEM TRGU**

Ljubljana, januar 2022

NIKA MARIJA KAVŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Marija Kavšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza in razvoj sodelovanja s premožnejšimi strankami na slovenskem zavarovalniškem trgu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Zalaznik

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 prek 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 PREDSTAVITEV SLOVENSKEGA ZAVAROVALNEGA TRGA	1
1.1 Pregled konkurence na slovenskem trgu	3
1.2 Tržne poti.....	5
1.2.1 Prednosti in slabosti posamezne tržne poti za zavarovalnico	8
2 SEGMENT PREMOŽNIH STRANK	10
2.1 Premožen družbeni razred in njegove splošne značilnosti.....	11
2.1.1 Premožen družbeni razred v Sloveniji.....	12
2.2 Analiza potencialnega premium razreda v slovenski zavarovalnici.....	13
2.3 Dodatni kriteriji za segmentacijo premožnih strank.....	15
2.3.1 Premožne stranke glede na vir dohodka	16
2.3.1.1 Zaposleni z visoko plačo, managerji nelastniških podjetij.....	16
2.3.1.2 Samostojni podjetnik	17
2.3.1.3 Lastniki večjih podjetij, v katerih so tudi managerji.....	17
2.3.1.4 Investitor z dobro diverzificiranimi naložbami	17
2.3.2 Premožne stranke glede na tip družine	17
2.3.2.1 Samski zavarovanec	18
2.3.2.2 Par brez otrok.....	18
2.3.2.3 Družina s finančno odvisnimi otroki	19
2.3.2.4 Družina z otroki iz različnih zakonov, starš, ki z otroki ne živi.....	20
2.3.2.5 Starš samohranilec	20
2.3.2.6 Družina s finančno neodvisnimi otroki	20
3 VZPOSTAVITEV ODNOSA S SRANKO IN TRŽENJE ZAVAROVANJ	21
3.1 Trženje zavarovalne storitve.....	23
3.1.1 Prednosti in slabosti posameznega tržnega kanala za premožno stranko.....	24
3.2 Priprava na prodajni razgovor in analiza stranke.....	26
3.2.1 Proces od identifikacije potrebe do nakupa	26
3.2.1.1 Kako izkoristiti poznavanje procesa odločanja za prodajo zavarovanj....	28
3.2.1.2 Analiza stranke in njenih potreb	31
3.3 Potrebne karakteristike in veščine za uspešnega prodajalca	32

3.3.1	Pomen psiholoških in vedenjskih veščin komunikacije	33
3.3.2	Uporaba jezika v stiku s stranko	34
3.3.2.1	<i>Komunikacija po elektronski pošti</i>	35
3.3.3	Neverbalna komunikacija	36
3.3.3.1	<i>Osebni prostor in razvrstitev sedežev</i>	37
4	OHRANJANJE ODNOSA S STRANKO	38
4.1	Oblikovanje storitve, namenjeni premožnemu segmentu	40
4.2	Trenutne interakcije s stranko	44
4.3	Zavarovalni produkti, namenjeni premožnemu segmentu	47
4.3.1	Premoženjska zavarovanja	47
4.3.2	Življenjska zavarovanja	48
5	KVALITATIVNA RAZISKAVA TRENUTNIH SODELOVANJ	48
5.1	Analiza nevarnosti, priložnosti, slabosti in prednosti	57
5.2	Predlog poslovnega modela	58
5.3	Primerjava trenutnega in predlaganega sodelovanja s strankami	60
	SKLEP	62
	LITERATURA IN VIRI	63
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Delež letne premije glede na posamezno prodajno pot	6
Tabela 2:	Primerjava prednosti in slabosti posamezne tržne poti za zavarovalnico	9
Tabela 3:	Delež zavarovalne premije, pridobljene prek posamezne tržne poti po letih	10
Tabela 4:	Prednosti in slabosti različnih tržnih poti za premožno stranko	25
Tabela 5:	Delež anketirancev, ki bi posamezno zavarovanje sklenili prek spleta	26
Tabela 6:	Predstavitev sogovornikov	49
Tabela 7:	Analiza nevarnosti, priložnosti, slabosti in prednosti	57
Tabela 8:	Primerjava trenutnega in predlaganega sodelovanja s premožnimi strankami ...	61

KAZALO SLIK

Slika 1:	Rast življenjske in neživljenjske premije v primerjavi z realno rastjo BDP	2
Slika 2:	Obračun kosmate zavarovalne premije po zavarovalnicah (v mio. EUR)	4
Slika 3:	Struktura plačane dohodnine glede na davčni razred	12

Slika 4: Razporeditev potencialnih premium zavarovancev slovenske zavarovalnice glede na starost.....	14
Slika 5: Struktura potencialnih premium strank slovenske zavarovalnice glede na število otrok	15
Slika 6: Prikaz faz pridobivanja novih premium strank	22
Slika 7: Vizualna predstavitev procesa od identifikacije potrebe do nakupa	27
Slika 8: Zavarovalna storitev kot celovit izdelek zavarovalnice	30
Slika 9: Osnovna razporeditev sedežev	38
Slika 10: Lestvica NPS	40
Slika 11: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na razvoj storitve, ki predstavlja dodano vrednost	41
Slika 12: Interakcije pri sklepanju zavarovanj	45
Slika 13: Prvi predlog poslovnega modela	58
Slika 14: Drugi predlog poslovnega modela	59

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Transkript intervjuja z osebo A.....	1
Priloga 2: Transkript intervjuja z osebo B.....	6
Priloga 3: Transkript intervjuja z osebo C.....	9
Priloga 4: Transkript intervjuja z osebo D.....	13
Priloga 5: Transkript intervjuja z osebo E.....	18
Priloga 6: Transkript intervjuja z osebo F.....	26
Priloga 7: Transkript intervjuja z osebo G.....	29

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B2B – (angl. Business to Business); poslovanje med podjetji

B2C – (angl. Business to Customer); poslovanje med podjetjem in stranko

BDP – bruto domači proizvod

EU – Evropska unija

NPS – (angl. Net Promoter Score); neto ocena promotorjev

PB – privatno bančništvo

SWOT – (angl. Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats); prednosti, priložnosti, slabosti in nevarnosti

ZZZS – Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

UVOD

V obdobju od zadnje gospodarske krize leta 2008 do danes lahko v Sloveniji spremljamo povečevanje družbenih razlik, predvsem pri dohodkih posameznikov. V tem obdobju smo število davčnih razredov s treh povečali na pet razredov, ne glede na to pa se še vedno povečuje prvi davčni razred. Zavezanci najvišjega, petega davčnega razreda plačujejo 50-odstotno dohodnino in predstavljajo 0,3 % davčnih zavezancev (Sektor za analize in koordinacijo davčne politike, 2019). Kljub temu da je peti davčni razred najmanj številčen, pa za podjetja predstavlja zanimivo in perspektivno tržno nišo. A ker je v Sloveniji šele v zadnjem desetletju mogoče zaznati večje razlike med socialnimi razredi, mnoga podjetja še niso pripravljena na specifičen način sodelovanja s segmentom strank, ki sodijo v kategorijo premožnejših. Da pritegnemo in zadovoljimo posameznika, ki mu je zaradi velikosti premoženja dostopno marsikaj, je treba natančno proučiti njegove potrebe, želje, zahteve in pričakovanja.

Namen magistrskega dela je analiza sodelovanja s premožnejšimi strankami v zavarovalništvu in razvoj strukturiranih prodajnih poti za ta segment v Sloveniji. Na podlagi analize trenutnih pristopov sodelovanja s premožnejšimi strankami in pridobljenega teoretičnega znanja o zahtevah premožnih strank pa bi želela vzpostaviti modernejši pristop pridobivanja in sodelovanja s takimi strankami, ki bi omogočal predvsem dolgoročno sodelovanje zavarovalnice in premožnega zavarovanca ter izboljšanje pozicije zavarovalnice na tem nišnem trgu. Z večanjem razlik med premožnimi in manj premožnimi v Sloveniji je pomembno, da se tudi slovenska podjetja prilagodijo različnim načinom prodaje, ki ga zahtevajo različni socialni razredi in s tem preprečijo, da premožnejši razred zavarovanje svojega premoženja zaupa tujim podjetjem.

Cilj magistrskega dela je preveriti, na kakšen način slovenske zavarovalnice sodelujejo s premožnimi strankami, ali je ta segment strank na našem trgu sploh prisoten in perspektiven. S pomočjo pregleda že obstoječe literature želim povzeti že raziskane potrebe premožnejših, preveriti trende pri vzpostavljanju in ohranjanju poslovnih odnosov iz tujine in jih s pomočjo raziskave trenutnega stanja v zavarovalniških procesih aplicirati na slovenski zavarovalniški trg. Končni cilj je podati predlog za vzpostavitev sodelovanja s premožnimi zavarovanci na podlagi teoretične analize in analize izkušenj, ki so jih v svojih dolgoletnih karierah pridobili ljudje iz stroke.

V nalogi bom najprej predstavila slovenski zavarovalni trg in ga umestila v evropskega. Poskušala bom najti povezave med premožnimi Slovenci in Evropejci. Analizirala bom stranke slovenske zavarovalnice, poskusila izluščiti potencialne stranke premožnega segmenta in podala možnosti za dodatno segmentacijo znotraj premožnega družbenega razreda. Analiza zavarovancev obravnavane zavarovalnice bo zaradi velikosti zavarovalnice služila kot splošna ocena slovenskega trga. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila možnosti vzpostavitve in ohranjanje odnosa s strankami, pri čemer bom izpostavila ključne kompetence in znanja oseb, ki bodo s tem segmentom strank sodelovale. Ovrednotila bom posamezne tržne kanale z vidika zavarovanca ter pregledala možnosti za oblikovanje storitev

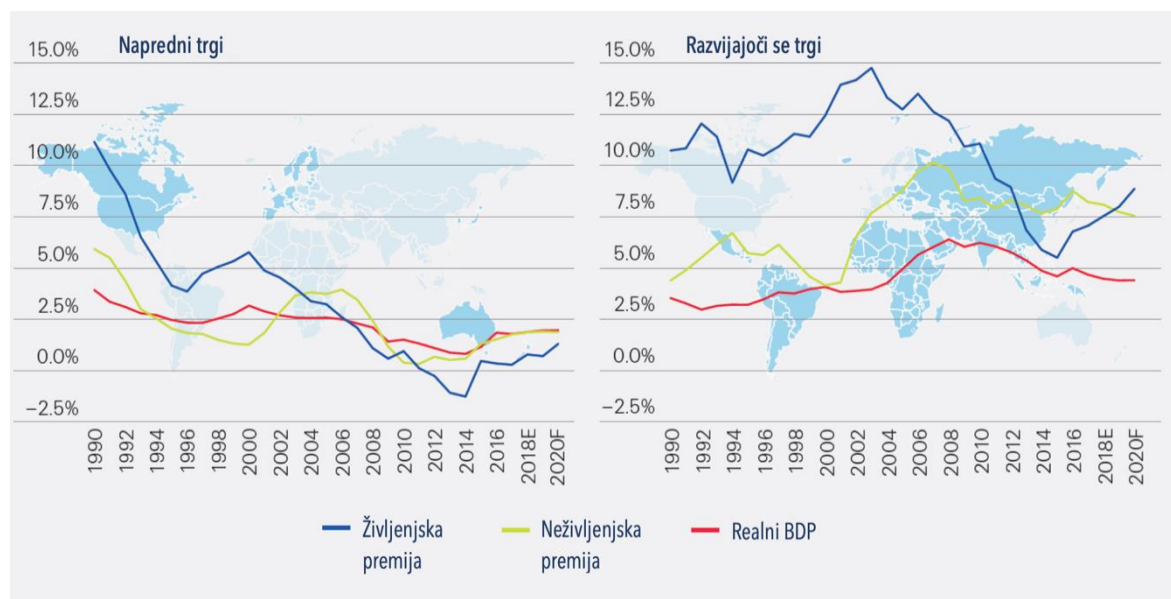
in produktov v skladu s splošnimi zahtevami segmenta. Po analizi intervjujev z zaposlenimi v zavarovalništvu, bom podala predlog za izboljšave trenutnih poslovnih modelov.

1 PREDSTAVITEV SLOVENSKEGA ZAVAROVALNEGA TRGA

Zavarovalništvo v Sloveniji predstavlja eno izmed močnejših gospodarskih panog. V Sloveniji je bilo v letu 2019 aktivnih 20 zavarovalnic, pozavarovalnic, pokojninskih in drugih družb ter sedem podružničnih zavarovalnic iz tujine. Tako je v letu 2019 delež zavarovalnih premij tvoril kar 5,2 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) (Slovensko zavarovalno združenje, 2020). V evropskem merilu pa smo še vedno eden izmed najmanjših zavarovalniških trgov, saj je naš zavarovalniški trg leta 2018 predstavljal samo 0,2 % evropskega zavarovalniškega trga.

Slovenski zavarovalniški trg se še vedno uvršča v razvijajoč se zavarovalniški trg, kljub temu da premije predstavljajo več kot 5,2 % BDP, kar je povprečje za razvijajoče se zavarovalniške trge (Steib, Puttaiah & Tschekassin, 2019). V letu 2018 smo poleg 4,5-odstotne rasti BDP beležili 9,7-odstotno rast skupne letne premije življenjskih zavarovanj (Slovensko zavarovalno združenje, 2020). Premije neživljenjskih zavarovanj so v enem letu zrasle za 6,5 %, kar je rekordna rast po letu 2008. Takšne visoke rasti premij na letni ravni so značilne za razvijajoče se trge, medtem ko je pri naprednih trgih letna rast veliko manjša in se trenutno giblje med 0 in 2,5 % (Steib, Puttaiah & Tschekassin, 2019). Na sliki 1 je jasno prikazana razlika med razvitimi in nerazvitimi zavarovalniškimi trgi ter gibanjem premij življenjskega in neživljenjskega zavarovanja v primerjavi z gibanjem realnega BDP.

Slika 1: Rast življenjske in neživljenjske premije v primerjavi z realno rastjo BDP



Prirejeno po Steib, Puttaiah & Tschekassin (2019, str. 8).

Med razvitimi zavarovalniškimi trgi v Evropi po povprečni premiji na prebivalca vodi Švica. Povprečen Švicar na leto porabi kar 5.881 EUR za zavarovanje. Od tega 51,3 % za življenjska in 48,7 % za neživljenjska zavarovanja (Steib, Puttaiah & Tschekassin, 2019). V letu 2018 je povprečen Slovenec za zavarovanje premoženja in življenja zapravil 1.132,7 EUR (Sektor za analize in koordinacijo davčne politike, 2019). Povprečen Evropejec je zavarovan za 2.252 EUR (Steib, Puttaiah & Tschekassin, 2019), kar pomeni, da smo globoko pod evropskim povprečjem. Slovenci v nasprotju z državami z razvitim zavarovalniškim trgom svojo letno plačano premijo razporejamo popolnoma drugače. Od 1.133 EUR 30,6 % namenimo življenju, 69,4 % pa premoženju (Steib, Puttaiah & Tschekassin, 2019). Podobno vedenje lahko opazimo tudi na Hrvaškem, kjer je povprečna letna premija sicer veliko nižja in znaša 325,0 EUR. Življenjskemu zavarovanju namenijo 31,9 % letne premije, zavarovanju premoženja pa 68,1 % (Steib, Puttaiah & Tschekassin, 2019).

1.1 Pregled konkurence na slovenskem trgu

Na slovenskem zavarovalniškem trgu najdemo naslednje subjekte (Banche Assicurazioni Finanza, brez datuma):

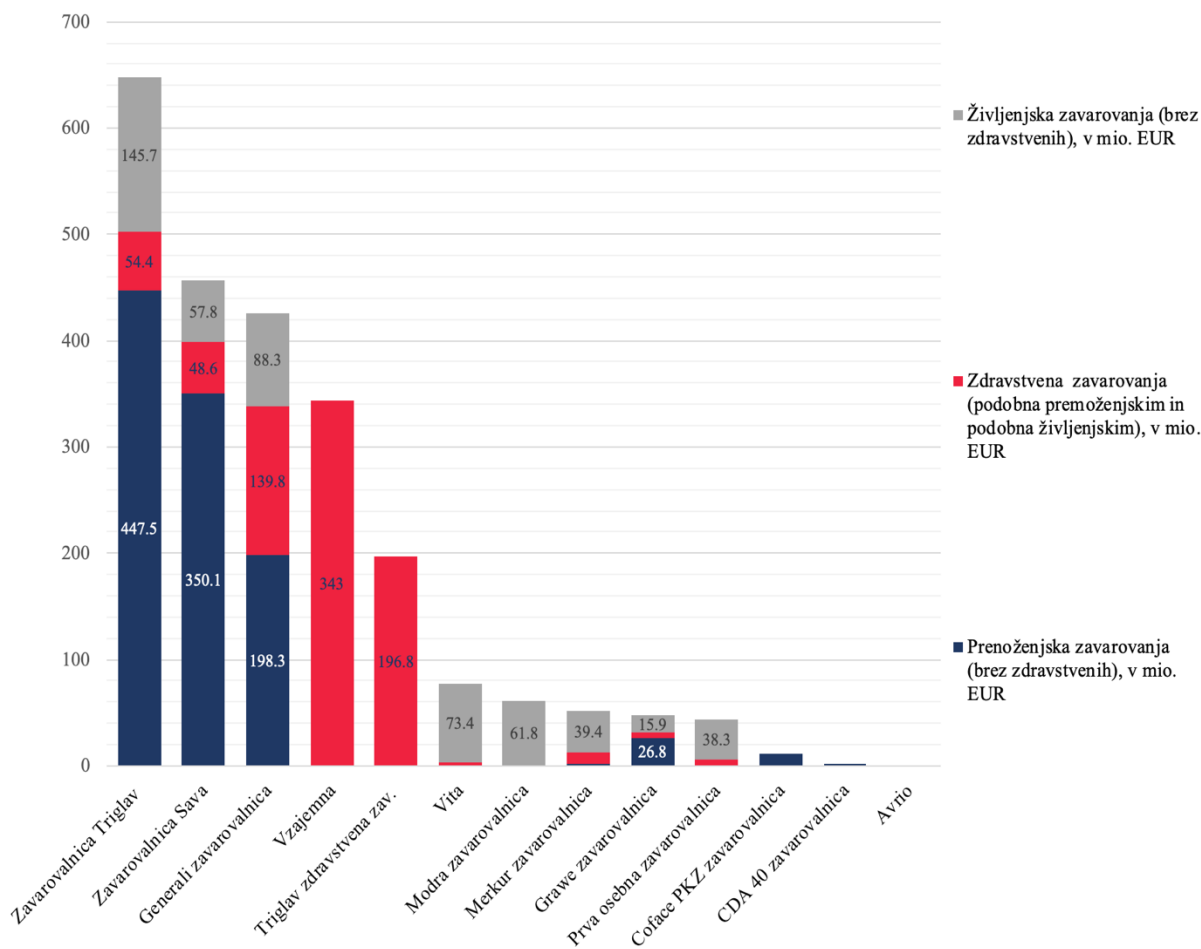
- Agencijo za zavarovalni nadzor,
- zavarovalnice,
- pozavarovalnice,
- pokojninske družbe,
- Komercialno združenje Jedrski zavarovalni in pozavarovalni pool,
- Jamstveni sklad in odškodninski organ, organizirana v okviru Slovenskega zavarovalnega združenja,
- zavarovalne agencije, zavarovalne zastopnike – samostojne podjetnike,
- zavarovalno-posredniške družbe in
- zavarovalniške posrednike – samostojne podjetnike.

V tem delu se bomo osredotočili na pregled konkurence med zavarovalnicami. Kljub temu da je bilo v Sloveniji v letu 2019 aktivnih 20 zavarovalnic, pozavarovalnic in pokojninskih družb, je ključnih akterjev manj. S slike 2 razberemo, da glede na obračunano kosmato zavarovalno premijo vodi Zavarovalnica Triglav, d. d., ki dosega najboljši rezultat tako pri premoženjskih kot tudi pri življenjskih zavarovanjih. Zavarovalnica Triglav je v letu 2019 dosegala kar 26,2-odstotni tržni delež (Banche Assicurazioni Finanza, brez datuma).

Po skupni obračunani kosmati premiji Triglavu sledi Zavarovalnica Sava, ki se je na drugem mestu znašla predvsem po visoki obračunani kosmati premiji pri premoženjskih zavarovanjih. Savi po skupnem rezultatu sledi zavarovalnica Generali, ki pa je na področju življenjskih in zdravstvenih zavarovanj veliko močnejša od Save. Na področju zdravstvenih zavarovanj je Generali močnejši tudi od Triglava. Na področju premoženjskih zavarovanj lahko zaključimo, da je trg že zelo nasičen, saj znotraj trga premoženjskih zavarovanj lahko

opazimo tri vodilne zavarovalnice: Zavarovalnico Triglav, Zavarovalnico Sava in Generali zavarovalnico, ki imajo kar 56,4 % tržnega deleža, kar kaže na njihovo dominanco na domačem trgu (Banche Assicurazioni Finanza, brez datuma).

Slika 2: Obračun kosmate zavarovalne premije po zavarovalnicah (v mio. EUR)



Vir: Prirejeno po Agencija za zavarovalni nadzor (brez datuma).

Če pogledamo samo kosmato zavarovalno premijo, ki se steka na račun od življenjskih zavarovanj, lahko opazimo, da je distribucija med zavarovalnicami veliko širša, kar kaže tudi na nižjo nasičenost trga življenjskih zavarovanj. Pomembni akterji na trgu življenjskih zavarovanj so še Vita življenjska in Modra zavarovalnica, ki po obračunani kosmati zavarovalni premiji za življenjska zavarovanja prehitita celo drugo največjo zavarovalnico po skupnem tržnem deležu, Zavarovalnico Sava. Podobno kot pri življenjskih lahko opazimo tudi pri zdravstvenih zavarovanjih. Na tem delu trga lahko opazimo pet vodilnih ponudnikov zdravstvenih zavarovanj, kjer prvo mesto zaseda zavarovalnica Vzajemna, ki ji sledi Triglav zdravstvena zavarovalnica. Obe zavarovalnici sta specializirani za to vrsto zavarovanj, kar ju postavlja v logično prednost. Usmerjenost v ta segment jima omogoča usmerjanje fokusa v razvoj te vrste produktov in uveljavljanje pozitivne konotacije v povezavi z imenom zavarovalnice.

Kot že omenjeno, ima Zavarovalnica Triglav pred svojim najbližjim konkurentom znatno prednost, kar 30 % več skupno obračunane kosmate zavarovalne premije od Zavarovalnice Sava. A kljub razlikam v tržnih deležih lahko na slovenskem zavarovalnem trgu opazimo podobnost produktov. Zavarovalnice na trgu posnemajo konkurenco, ki je ustvarila nov produkt oziroma nov način trženja produkta, kar pa jim navadno uspe v obdobju manj kot treh mesecev. Posledično imajo zavarovalnice, ki posnemajo konkurenco, večjo korist od tiste, ki se želi jasno distancirati od tekmecev na trgu, saj le-te porabijo manj sredstev za razvoj produkta in tržno komuniciranje. Podobno lahko opazimo tudi pri cenovni politiki, kjer je jasno znan cenovni vodja, to je Zavarovalnica Triglav (Ivanušič, 2005).

1.2 Tržne poti

Da slovenski zavarovalni trg še ni popolnoma zasičen, priča visoka rast letne premije na prebivalca. Ravno ta visoka rast za zavarovalnice predstavlja potencial za pridobivanje novih kupcev, hkrati pa se zavedajo, da rast ni neskončna. Prek katerega tržnega kanala, na kakšen način in kaj ponuditi novim strankam ali nišnim strankam, pa je eno izmed ključnih vprašanj, katerega odgovor lahko zavarovalnici prinese pozitivne rezultate na trgu.

Na izbiro primernega tržnega kanala na najbolj primitivni ravni vplivajo:

- Vrsta zavarovanja: Različne vrste zavarovanja potrebujejo različne prodajne pristope, saj so kompleksnosti posameznih zavarovanj različne. Prav tako se življenjska in premoženjska zavarovanja razlikujejo pri prepoznavanju potrebe pri stranki.
- Ciljna publika: Različni segmenti imajo različne potrebe po zavarovanjih, različno znanje o zavarovalništvu, različne življenjske sloge ... Vse te podrobnosti, ki določajo določen segment, ključno vplivajo na to, za kateri prodajni kanal bo določen segment najbolj dovzeten.

Če pogledamo širšo sliko, pa morajo zavarovalnice upoštevati še svoje realne zmožnosti, trenutno ponudbo zavarovanj, tržne kanale, ki jih že uporabljajo, zakonske omejitve, strategijo zavarovalnice in njeno tržno politiko (Likar Mastnak, 2015).

Iz podatkov v tabeli 1 lahko razberemo, da so v Sloveniji najbolj uporabljane klasične tržne poti, ki temeljijo na osebnem stiku. Prav osebni stik je ključ do zaupanja, h kateremu stremijo zavarovalnice (Anderson, 2018). Kjer je zaupanje, je možno tudi iskreno, dobronamerno svetovanje in odprava asimetrij informacij. Zavedati pa se je treba tudi, da v svetu, v katerem živimo, komunikacija poteka po več različnih kanalih in pogosto za osebni sestanek nimamo časa, v trenutnem obdobju epidemije pa so bili fizični stiki še dodatno omejeni.

Tabela 1: Delež letne premije glede na posamezno prodajno pot

Prodajna pot	Odstotek premije glede na posamezno prodajno pot (v %)
Prodajno okence	13,10
Telefon in neposredna pošta	0,77
Internet	0,68
Komerciala	16,97
Zastopniki	56,13
Posredniki	6,71
Bančna in poštna mreža	5,25
Ostalo	0,38

Prirejeno po Slovensko zavarovalno združenje (2020).

Glede na dejstvo, da so v Sloveniji najuspešnejše klasične tržne poti, ni presenetljiv podatek, da kar 56,13 % zavarovanj sklenejo zavarovalni zastopniki (Slovensko zavarovalno združenje, 2020). Zavarovalni zastopnik sklepa zavarovalne pogodbe v imenu in za račun zavarovalnice na podlagi zaposlitvenega ali drugega pravnega razmerja. Zastopnikova naloga je tudi svetovanje zavarovancu, priprava pogodb pred sklenitvijo zavarovanja in pomoč pri reševanju odškodninskih zahtevkov. Enak koncept, le da gre za odnos med pravno osebo in zavarovalnico, je zavarovalno-zastopniška družba, ki sklepanje zavarovalnih pogodb med zavarovancem in zavarovalnico opravlja kot gospodarsko dejavnost. Zaposleni v zavarovalno-zastopniški družbi prek zavarovalno-zastopniške družbe sklepajo zavarovanja v imenu zavarovalnice (Likar Mastnak, 2015).

Prek zavarovalnih posrednikov oziroma brokerjev se v Sloveniji proda 6,71 % zavarovanj. Broker je oseba, ki dobro pozna zavarovalni trg, zavarovalnice na tržišču, njihovo ponudbo, pogoje in kritja. Je strokovnjak na področju upravljanja s tveganji. Zaradi svojega znanja in neodvisnosti na trgu je odličen svetovalec, ki deluje v imenu zavarovalca. Sodeluje tako s fizičnimi kot pravnimi osebami, njegov cilj pa je, da med zavarovalcem in zavarovalnico vzpostavi kontakt in se v imenu zavarovalca z zavarovalnico pogaja za najbolj primerno zavarovalno pogodbo. Poleg svetovanja in pogajanja pa posrednik pripravlja dokumentacijo za sklenitev pogodbe in pomaga pri reševanju odškodninskih zahtevkov.

V Sloveniji še vedno zasledimo veliko fizičnih prodajnih mest – prodajna okenca, ki še vedno sklenejo kar 13,1 % vseh zavarovanj (Slovensko zavarovalno združenje, 2020). Glede na pridobljene informacije bi si upala trditi, da je ta način prodaje pogost predvsem v ruralnem okolju oziroma tam, kjer je povprečna starost prebivalstva višja. Mladi ob svojem zasedenem urniku pogosto ne vidijo smisla, da bi zavarovanje sklenili na kraju ponudnika, saj jim to predstavlja dodatno obveznost (Clarke & Kinghorn, 2018). Veliko bližje jim je tehnologija, a ker, kot že omenjeno, internetna prodaja pri nas ni razvita, lahko sklepamo, da zavarovanje uredijo prek telefona in se zunaj svojega delovnega časa dogovorijo za sestanek z zastopnikom in sklenejo zavarovanje.

V Sloveniji se prek telefona oziroma neposredne pošte sklene 0,77 % vseh zavarovalnih polic (Slovensko zavarovalno združenje, 2020). Ta prodajni kanal je svoj razcvet doživel v osemdesetih letih, v obliki telemarketinga. Za zavarovalnico je ta kanal privlačen predvsem zaradi nizkih stroškov in hitre obravnave strank (Likar Mastnak, 2015). A odstotek prodaje prek tega kanala je nizek, kar se mi zdi logično, saj je identifikacija prek telefona lahko otežena, tako zavarovancu kot zavarovalnici pa je v interesu, da se raven storitve ohrani in eliminira možnosti goljufij, s čimer se poveča zaupanje med stranko in zavarovalnico. Ta prodajni kanal še vedno predstavlja potencial, a ga je treba izpopolniti v skladu s trenutno dostopno tehnologijo. Po vzoru tujih spletnih bank bi slovenske zavarovalnice lahko uvedle širšo uporabo videoklica kot enega od načinov sklepanja zavarovanj, saj je identifikacija v tem primeru preprostejša in dokaj zanesljiva.

Leta 2019 je bilo v Sloveniji glede na delež skupne premije prek spleta sklenjenih le 0,68 % vseh zavarovanj (Slovensko zavarovalno združenje, 2020). Prek spleta je smiselna prodaja preprostih produktov, ki jih ljudje že poznajo in množično uporabljajo, kot so avtomobilska zavarovanja, turistična zavarovanja, nezgodna zavarovanja otrok itd. Zavarovanja, kjer ni potrebnih zdravstvenih pregledov ali cenitev in niso močno povezana s posameznikovimi značilnostmi (niso »custom-made«). Na ta način bi uporabnikom zavarovanja omogočili hitro, dostopna pa bi jim bila kadarkoli in kjerkoli. Prav tako pa je dobrodošla tudi možnost podaljševanja že obstoječih zavarovanj, pri katerih se ključni elementi zavarovalne police ne spreminjajo.

V tujini so se okoli leta 2010 začela pojavljati insuretech podjetja. Le-ta za optimizacijo svojih procesov in cenikov ter visoko stopnjo personalizacije uporabljajo inovativno tehnologijo, ki bolj celostno spremlja splošen način življenja uporabnika in mu omogoča pravičnejšo in hkrati konkurenčnejšo ceno. Insuretech podjetja trenutno predstavljajo disruptor na trenutnem zavarovalniškem trgu, ki pa je, po mojem mnenju, zavarovalnice s tradicijo ne smejo spregledati. Kljub temu da se morda večini še vedno zdi to le trend, ki ne more v celoti izpodriniti klasične zavarovalniške dejavnosti, pa lahko zavarovalnice razmišljajo v tej smeri kot o dodatni ponudbi. Tako bodo zadovoljile stranke, ki potrebujejo osebni stik, svetovanje in usmerjanje, hkrati pa bodo lahko ustregli strankam, ki jim je bližje tehnologija, ki jim omogoča sklenitev zavarovanja v udobju svojega doma. Insuretechu klasične zavarovalnice oporekajo, saj se ne strinjajo s tako široko uporabo podatkov, kot jih za določitev cene uporabljajo ta podjetja. Premija tako lahko variira glede na strankino dnevno telesno aktivnost, rezultate genetskih testov, GPS-sledenju ... Glede na to, da se ta vrsta podjetij pojavlja že več kot deset let, bi si upala trditi, da je bila to disruptor, ki je uspela spremeniti pogled na zavarovalništvo in bo z rastjo popularnosti lahko še pridobila. Glede na podatke lahko rečemo, da je tovrstni kanal sklepanja zavarovanj v Sloveniji slabo uporabljen, kar je lahko spodbuda za slovenske zavarovalnice, da že pred prihodom tujih insuretech zavarovalnic svojim zavarovancem ponudijo ta način sklepanja zavarovanja. Izkoristijo lahko prednost, da jih zavarovanci že vrsto let poznajo in jim zaupajo. Poleg tega jim lahko ponudijo produkte, na katere so že navajeni.

Prek bančne mreže se glede na skupno zavarovalno premijo v Sloveniji proda 5,25 % zavarovanj. Glede na to, da večina bank v Sloveniji ponuja zavarovanja v odnosu z zavarovalnico, je odstotek na prvi pogled precej nizek. Banke v Sloveniji v večini prodajajo osebna zavarovanja, kjer prevladujejo življenjska, ki pogosto sovpadajo z najemom posojila. Ostala zavarovanja, ki jih ponujajo, pa so zelo preprosta in navadno ne dosežajo visokih kritij. V nekaterih bankah lahko znotraj zavarovalnih paketov zasledimo tudi premoženjska zavarovanja. S prodajo zavarovanj prek bančnega kanala zavarovalnice dosežejo večje število strank, kot bi jih sicer, hkrati pa banka za svoje komitente s sodelovanjem z zavarovalnico poveča svoj produktni portfolio. To sodelovanje tako za oba deležnika predstavlja pozitivne učinke (Likar Mastnak, 2015). V tujini je bančno zavarovalništvo veliko bolj razvito, predvsem pa ima nekoliko drugačno obliko. Navadno pri »bankassurancu« govorimo o eni pravni osebi oziroma o možni kapitalski povezanosti. Najbolj podoben sistem klasičnemu bančnemu zavarovalništvu je predstavljala povezava NLB, d. d., in Zavarovalnice NLB Vita. NLB, d. d., in njen lastnik KBC sta bila lastnika zavarovalnice, ki je svoje produkte prodajala izključno prek bančnega kanala. Konec leta 2019 je bila zavarovalnica NLB Vita prodana Savi Re, d. d., in preimenovana v Vita življenjska, pri čemer pa so ohranili dolgoročno partnerstvo z NLB in primerno prodajno pot zavarovanj (NLB, 2019).

1.2.1 Prednosti in slabosti posamezne tržne poti za zavarovalnico

Na tej točki, ko je ljudi, ki imajo čas in željo po fizičnem sklepanju zavarovanj, na prodajnem okencu vse manj, je za zavarovalnice ključen trenutek, ko morajo prilagoditi način svojega dela po posameznih tržnih poteh. Prednosti in slabosti, ki jih ima zavarovalnica s posamezno tržno potjo, so predstavljene v tabeli 2.

Najpogosteje zavarovalnice zmanjšajo število fizičnih prodajnih mest, okrepijo spletno tržno pot in morebiti korigirajo organizacijo svoje zastopniške mreže. Se pravi zmanjšati število fizičnih prodajnih mest, jih lokacijsko skoncentrirati predvsem tam, kjer je ta delež prodaje še zmeraj popularen, hkrati pa okrepiti spletni prodajni kanal. Pri spletni prodaji se zavarovalnice izognejo tudi stroškom, ki jih prinaša fizična prodaja. V trenutnih razmerah zavarovalnice niso naklonjene cenovni diferenciaciji med kanali, saj prihaja do cenovnega kanibalizma. Da bi okrepili spletno prodajo, je treba tudi ustrezno diferencirati prodajne produkte na tem trgu. Ne glede na trenutno prakso bodo tudi slovenske zavarovalnice verjetno morale sprejeti nekaj sprememb. Zato je smiselno, da se tukaj vsaj zgledujejo po tujih insuretech podjetjih. Če je vložek v umetno inteligenco prevelik, je nujno, da se poskusijo konkurenčno približati vsaj sistemu sklepanja zavarovanj, v ozadju pa lahko stoji manjše število različnih cenikov. Na ta način strankam omogočijo dodatno tržno pot. Zadovoljimo tako tiste, ki so to še pogrešali, in tiste, ki se doslej niso zavarovali, ker je to od njih zahtevalo vstopanje v stik z zavarovalnico, pa naj bo to fizično ali prek telefona, predvsem pa lahko obstoječe stranke fizično obiščemo zgolj periodično, ne pa ob vsaki zavarovalni potrebi.

Tabela 2: Primerjava prednosti in slabosti posamezne tržne poti za zavarovalnico

	Delež prodaje glede na skupno letno premijo (v %)	Prednosti za zavarovalnico	Slabosti za zavarovalnico
Prodajno okence	13,10	<ul style="list-style-type: none"> - Fizična navzočnost tudi v manjših mestih - Osebni stik s stranko 	<ul style="list-style-type: none"> - Draga tržna pot glede na odstotek prodaje, izvedene prek njega - Treba je imeti prostore v različnih krajih, kjer je treba zaposliti osebe, ki na koncu niso optimalno izkoriščene
Telefon/ neposredna pošta	0,77	<ul style="list-style-type: none"> - Zaposleni niso vezani na lokacijo, kar je v trenutnih časih dodatna prednost, ni potrebe po najemanju prostorov, možnost centralizacije - Nizki stroški 	<ul style="list-style-type: none"> - Otežena identifikacija - Če ne gre za video klic, ne vidimo človeške mimike, kar oteži razumevanje nebesednih odzivov sogovornika
Internet	0,68	<ul style="list-style-type: none"> - Prek spleta se približamo zavarovancu v udobju lastnega doma, kar nekaterim poveča interes in dostop zavarovanja - Nižji stroški prodaje zavarovanj, saj zadeva poteka brez posrednikov in za prodajo ne zahteva zaposlene osebe 	<ul style="list-style-type: none"> - Če sistem še ni vzpostavljen, je potreben razvoj, ki je velik stroškovni in časovni zalogaj
Zastopniki – nevezani in vezani	56,12	<ul style="list-style-type: none"> - Z najvišjo provizijo v določenem segmentu zavarovanj lahko postane nekonkurenčen produkt konkurenčen 	<ul style="list-style-type: none"> - S konkurenco ne tekmujejo le s produkti in ceno, ampak tudi s provizijami - Ni neposrednega nadzora nad zastopniki - Če je produkt prodajan le zaradi visoke provizije, lahko zavarovalnica dobi negativen sloves
Posredniki	6,71	<ul style="list-style-type: none"> - Z znanjem so dobro podkovani - Zmanjšujejo razliko med znanjem, ki ga imajo stranke, in zavarovalnimi pogoji 	<ul style="list-style-type: none"> - Ker niso vezani na zavarovalnico, zagovarjajo interese stranke
Bančna in poštna mreža	5,25	<ul style="list-style-type: none"> - Večja dostopnost za stranke, pridobivanja strank prek bančne in poštne mreže 	<ul style="list-style-type: none"> - Nujni so preprostejši produkti - Ni neposrednega nadzora nad načinom prodaje - Ker zavarovanja niso primarni produkt, ki ga trži banka/pošta, je znanje o specifičnih produktih lahko slabše

Vir: lastno delo.

V tabeli 3 lahko opazimo precej zaskrbljujoče dejstvo, da se v Sloveniji struktura skupne zavarovalne premije glede na prodajni kanal v zadnjih treh letih ni bistveno spremenila. Maksimalna sprememba se je zgodila pri prodaji prek internih vezanih zastopnikov in ta znaša le 2,06 odstotne točke. Kategoriji, kjer bi pričakovala največ sprememb oziroma interes zavarovalnic po spreminjanju strukture skupne zavarovalne premije glede na kanal prodaje zavarovanja, sta internet in prodajno okence. Pričakovala bi, da se v tem obdobju zmanjšuje prodaja na prodajnih okencih in povečuje spletna prodaja. Ti podatki kažejo, da slovenske zavarovalnice v spletno prodajo malo oziroma ne vlagajo zares. Kot že omenjeno, pa jih je v to najverjetneje prisililo trenutno globalno stanje pandemije koronavirusa, ki je mnogim slovenskim zavarovalnicam predstavljala nekakšen potisk v smeri internetne prodaje, zato je možno, da bodo te številke v prihodnosti veliko bolj obetavne. Žal se številke ne da primerjati v daljšem časovnem obdobju. Pred letom 2017 delež internetne prodaje ni znan, iz česar lahko sklepamo, da je bila prodaja v tem času zanemarljivo majhna.

Tabela 3: Delež zavarovalne premije, pridobljene prek posamezne tržne poti po letih

	Prodajno okence (v %)	Telefon, neposredna pošta (v %)	Internet (v %)	Komerciala (v %)	Zastopniki (v %)	Posredniki (v %)	Bančna in poštna mreža (v %)	Ostalo (v %)
2017	14,44	0,62	0,56	14,92	57,54	6,27	5,05	0,60
2018	13,46	0,66	0,64	16,82	56,41	6,31	5,12	0,57
2019	13,10	0,77	0,68	16,97	56,13	6,71	5,25	0,38

Prirejeno po Slovensko zavarovalno združenje (2020).

Ker je poimenovanje oseb, ki prodajajo zavarovanja, odvisno tudi od prodajnega kanala, bom za splošen izraz, neodvisen od prodajnega kanala, uporabljala besedo prodajnik, kljub temu da se žargonsko navadno uporabljajo specifična poimenovanja.

V nadaljevanju naloge bom osebe, ki vstopajo v stik z zavarovalnico ali ga imajo že vzpostavljenega, imenovala stranke. Izraz se v zavarovalniški terminologiji pojavi najpogosteje. Tako jo definira tudi pravni etimološki slovar: »Stranka je nosilec pravic in obveznosti v materialnopravnem ali procesnopravnem razmerju.«

2 SEGMENT PREMOŽNIH STRANK

Da lahko oblikujemo uspešno tržno strategijo, kako privabiti kupca, ga prepričati v nakup in ga dolgoročno ohraniti kot stranko, moramo natančno vedeti, komu želimo stvar prodati. Ko točno vemo, katera je naša ciljna skupina kupcev, smo širok spekter oseb, ki jih predstavlja trg, zožili na manjšo množico potencialnih kupcev, ki ustrezajo danim kriterijem vsaj v eni skupni točki. Tako je marketing bolj učinkovit, saj je definicija segmenta, ki ga želimo doseči, jasno znana. Zaradi povečane učinkovitosti je nagovarjanje potencialnih strank lahko cenejše, saj so stroški bolj optimizirani, hkrati pa z dobro oblikovanim, učinkovitim procesom

zadovoljimo trg, ki ima bolj nišne značilnosti (Clarke & Kinghorn, 2018).

Ko govorimo o segmentaciji, je pogosto uporabljena segmentacija po prihodku, saj so razpoložljiva finančna sredstva zelo pogosto najbolj vpliven dejavnik pri nakupih. Kljub temu da obstaja še veliko drugih dejavnikov, ki imajo večji vpliv na odločitev za nakup, sem se pri raziskovanju premožnega segmenta v povezavi z zavarovalništvom odločila, da bo premoženje glavni dejavnik za segmentacijo, saj je vloga zavarovanj neposredno povezana z zagotavljanjem finančne varnosti.

2.1 Premožen družbeni razred in njegove splošne značilnosti

Različni viri premožen segment definirajo na različne načine. Večina kot premožne definirajo tiste osebe, katerih letni dohodek je večji od 100.000 ameriških dolarjev oziroma zgornjih 20–30 % ljudi (po premoženju). Tudi ko uspemo določiti natančno mejo, kdo spada v segment premožnih, se zatakne že pri zbiranju podatkov o prihodkih. Prvi način je zbiranje podatkov z anketiranjem, kjer vzorec izpusti premožne ljudi, ki so preveč zaposleni, da bi se odzvali na ankete, ter tiste, ki so potisnjeni na rob družbe in jih ankete niti ne dosežejo (nimajo osnovnih pogojev, da bi z njimi uspeli izvesti anketo – telefon, internet). Problem pri anketah je tudi v tem, da ne moremo računati na iskrenost odgovorov. Veliko pomanjkljivosti o pridobivanju podatkov iz anket razkrije tudi drugi način analize prihodkov posameznikov, to je analiza davčnih podatkov, kjer se izkaže, da veliko ljudi v anketi navede višji prihodek, kot ga imajo, najbogatejši pa pogosto navedejo nižjega. V nekaterih državah ljudje s prenizkimi dohodki za obdavčitev teh niso dolžni prijaviti. Ne smemo pa pozabiti niti na sivo ekonomijo, ki je še vedno delno prisotna v vseh državah (Keeley, 2015).

Podjetje Ipsos, ki se ukvarja z analizo trga in svetovanjem, vsako leto naredi raziskavo, s katero pod drobnogled vzame potrošniške navade in spremljanje medijev med premožnimi Evropejci.

80 % premožnih je odgovorilo, da uživajo življenje, medtem ko je na isto vprašanje pritrdilno odgovorilo 70 % nepremožnih, kar pripisujejo dejstvu, da si premožni v življenju privoščijo več. Obiskujejo več športnih prireditev, več hodijo v gledališče, muzeje, kino, v restavracije in predvsem se več ukvarjajo s športom (Ipsos, 2019).

Kar 55 % se jih počuti finančno varnih. Za kakovostne izdelke so pripravljene plačati več in se z njimi nagraditi, tudi če jih ne potrebujejo. Radi imajo inovativne izdelke in so prvi, ki bodo podprli novo tehnologijo. Radi izstopajo in prevzamejo pobudo pri sprejemanju odločitev (Ipsos, 2019).

Kar 48 % premožnih je leta 2018 preživelo v hotelih 21 dni ali več, 16 % pa jih je opravilo šest ali več potovanj z letalom. 69 % jih je odgovorilo, da jih zanimajo tuje kulture in se o njih radi učijo. Večina se jih identificira po državi oz. regiji, iz katere izhajajo, a kljub temu ohranjajo močno pripadnost Evropski uniji (v nadaljevanju EU), saj jih kar 86 % verjame,

da je to najboljša dolgoročna politika države, ki ji pripadajo. Zanimiv je podatek, da so bili podobnega mnenja tudi premožnejši angleški prebivalci, saj jih je leta 2019 kar 76 % verjelo, da je ostati v EU boljše kot izstopiti iz nje (Ipsos, 2019).

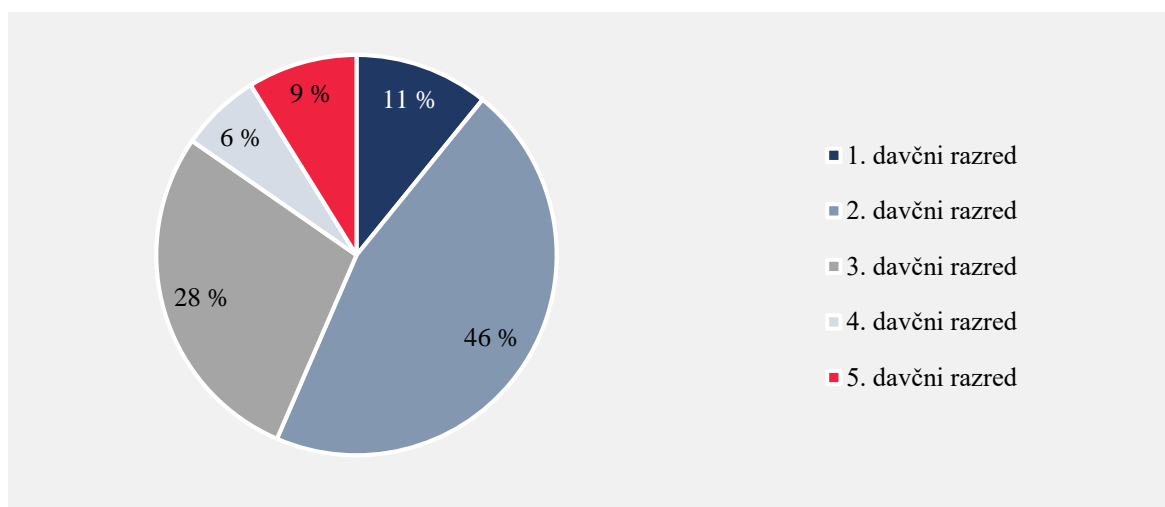
Za 75 % premožnejših prebivalcev pa je pridobivanje znanja in biti informiran prioriteta. Kot že omenjeno, se premožni hitro poistovetijo z moderno tehnologijo, ki jim trenutno omogoča tudi boljšo informiranost, kjerkoli se nahajajo. Zelo popularni so 'podcasti' in 'streaming' glasbe, branje digitalnih časopisov, gledanje televizije z zamikom in platforme z videovsebinami, kot sta Netflix in YouTube. Kljub temu pa ne zanemarjajo niti fizične oblike časopisov in knjig (Ipsos, 2019).

Če povzamemo, so premožnejši v večini bolje izobraženi, imajo več izkušenj s tujimi kulturami in jih bolj odprto sprejemajo. Svoje znanje širijo na različne načine, predvsem pa so jim blizu viri, ki so jim dostopni povsod. Ne smemo pozabiti, da so to ljudje, ki imajo praviloma širok spekter poznanstev. Sodelujejo z ljudmi iz različnih strok in tako širijo svojo mrežo. S prijateljevanjem in sodelovanjem s širokim spektrom ljudi pa so jim omogočene tudi informacije, ki zaradi osebnega poznanstva nosijo veliko težo v procesu odločanja. Za specifične informacije se tako lahko obrnejo na ljudi, ki stvar bolje poznajo, zato lahko na različnih interesnih področjih pričakujemo bolj poglobljeno znanje, kot ga ima povprečen potrošnik.

2.1.1 Premožen družbeni razred v Sloveniji

V Sloveniji je razporeditev premoženja v primerjavi z drugimi državami po svetu še vedno relativno enakomerna, a lahko vseeno v obdobju od zadnje krize (2008) do danes spremljamo povečevanje družbenih razlik, predvsem pri dohodkih posameznikov. Struktura skupno plačane dohodnine v Sloveniji je prikazana na sliki 3.

Slika 3: Struktura plačane dohodnine glede na davčni razred



Prirejeno po Sektor za analize in koordinacijo davčne politike (2019).

Povečuje se prvi davčni razred, ki je od leta 2008 pa do leta 2017 zrasel za 11,1 odstotne točke in je v letu 2017 predstavljal kar 68,2 % vseh davčnih zavezancev, ki v davčno blagajno prispevajo 11% vse plačane dohodnine. Hkrati smo dohodninsko lestvico razširili na pet davčnih razredov. Zavezanci najvišjega, petega davčnega razreda plačujejo 50-odstotno mejno davčno stopnjo in predstavljajo 0,3 % davčnih zavezancev (Sektor za analize in koordinacijo davčne politike, 2019). Ob tem je pomemben podatek, da prvi davčni razred kljub svoji obsežnosti v davčno blagajno prispeva 10,8 % dohodkov (Sektor za analize in koordinacijo davčne politike, 2019). Kljub temu v slovenskem prostoru veliko redkeje opazimo targetiranje premožnega prebivalstva, pri čemer se poraja ideja, da Slovenci sploh nimamo zadostnega segmenta premožnih strank ali da je vedenje slovenskih premožnih popolnoma drugačno od premožnih strank iz ostalih delov sveta.

2.2 Analiza potencialnega premium razreda v slovenski zavarovalnici

V slovenski zavarovalnici sem z analizo podatkov o njihovih že obstoječih zavarovancih poskušala izluščiti tiste, ki bi lahko bili potencialne stranke premium razreda. Zaradi velikosti proučevane zavarovalnice lahko posplošimo, da ta predstavlja slovenski trg.

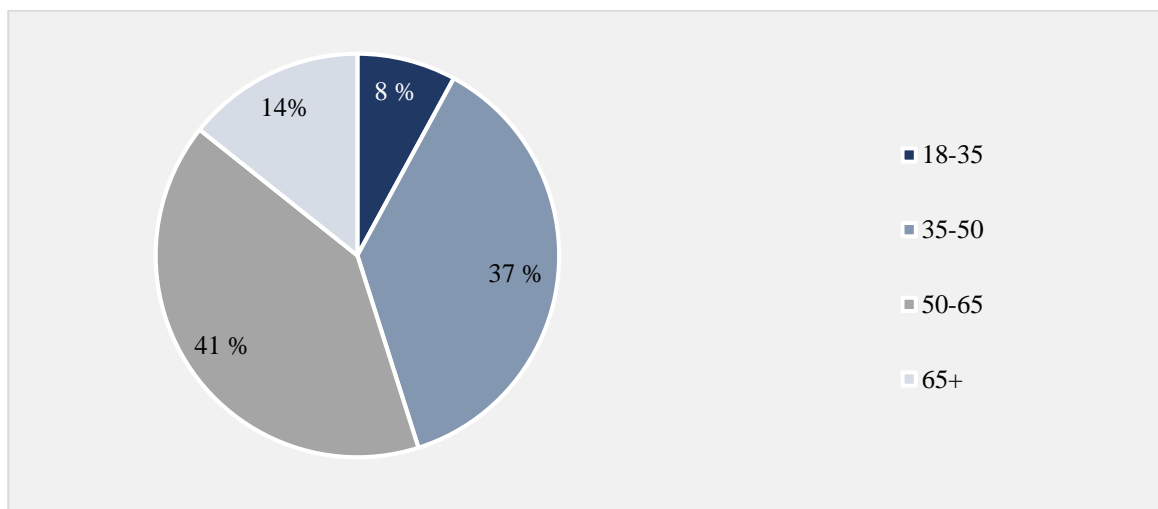
Ker zavarovalnice nimajo vpogleda v plačilne liste svojih zavarovancev, je bil prvi korak najti način, kako določiti premožen segment. Za najboljši pristop se je izkazala segmentacija po skupni zavarovalni vsoti na avtomobilih. Zavarovalna vsota sicer ni enaka trenutni vrednosti avtomobila, ampak vrednosti novega avtomobila, a se je med podatki, ki so bili na voljo, izkazala za najbolj optimalno merilo. S segmentacijo po življenjskem zavarovanju nisem uspela najti ustrezne korelacije s premoženjem. Kljub priporočilom, da se v družini zavaruje vsaj tisti, ki prisluži večinski delež v družinsko blagajno, in da se le-ta zavaruje za trikratnik svoje letne plače, se večina za to še vedno ne odloča. Večina vseh zavarovancev v Sloveniji sklene življenjsko zavarovanje ob najemu bančnega posojila in le-to vinkulira banki. S tem pogojem sem tako zajela različne družbene razrede ljudi, katerih skupna točka je posojilo ali skrb za njihove najbližje in nima neposredne povezave z mesečnim ali letnim prihodkom. Poskusila sem tudi s segmentacijo po zavarovalni vsoti za nepremičnino in kvadraturi nepremičnine. Izkazalo se je, da s segmentacijo po kvadraturi zajamemo precej stare nepremičnine, ki nam ne dajo realnega podatka o premožnosti lastnika, saj se je v zadnjih dveh desetletjih močno spremenil trend in so novo grajene nepremičnine veliko manjše. Segmentacija po zavarovalni vsoti nepremičnine pa je zajela ljudi, ki na novo gradijo hišo, zanjo vzamejo posojilo in zgradijo nepremičnino po najvišjih standardih. To pa seveda ne pomeni, da so premožni ali da sodijo njihovi prihodki med visoke. Prav tako pa vzorec zajame tudi vpliv regijskih razlik na cene nepremičnin. Cena stanovanj v Ljubljani je neprimerljivo višja kot na ruralnih območjih, vendar iz slednjega ne smemo sklepati, da tam ni premožnih strank.

Tako se je za najbolj optimalno izkazala segmentacija po zavarovalni vsoti na avtomobile. Med vsemi zavarovanci jih ima kar 43,4 % zavarovan avtomobil. Cena avtomobila je

neodvisna od regije in čeprav se pri zavarovalni vsoti ne vidi realne vrednosti avtomobila v danem trenutku, lahko iz znamke, letnika in vrste vozila sklepamo, kakšna je njegova realna vrednost in stroški vzdrževanja. Postavila sem dva pogoja: da mora biti skupna zavarovalna vsota na avtomobilih večja ali enaka 200.000 EUR, ali pa, da mora biti povprečna zavarovalna vsota večja od 100.000 EUR. Na takšen način sem izluščila 850 zavarovancev, kar predstavlja 0,1 % vseh zavarovanih oseb v zavarovalnici. Po pregledu škodnega količnika sem se odločila, da tiste, ki imajo škodni količnik večji od ena in za zavarovalnico predstavljajo izgubo, odstranim iz targetiranega segmenta. Tako sem iz prvotnega segmenta odstranila še 11 % strank in tako moj končni vzorec predstavlja 0,09 % vseh strank v zavarovalnici. Bolj kot škodni količnik pa se mi zdi optimalen podatek o škodnih dogodkih, a do tega žal nisem imela dostopa. Kljub temu da ima nekdo škodni količnik večji od ena, še ne pomeni, da za zavarovalnico ne more biti potencialna stranka, saj je do tega škodnega količnika lahko pripeljala katastrofa, kot so na primer toča, poplava, huda prometna nesreča... V takšnih situacijah se zavarovalnice trudijo stranki stati ob strani. Velik problem lahko predstavljajo stranke, ki prijavijo veliko majhnih škod in s tem zahtevajo veliko časa za obravnavo. Mogoče res ne prinašajo finančnih izgub, a predstavljajo »gnečo v sistemu«.

Za izbiro načina prodaje potencialni premium stranki pa je ključno pogledati tudi starostno strukturo, ki je prikazana na sliki 4.

Slika 4: Razporeditev potencialnih premium zavarovancev slovenske zavarovalnice glede na starost



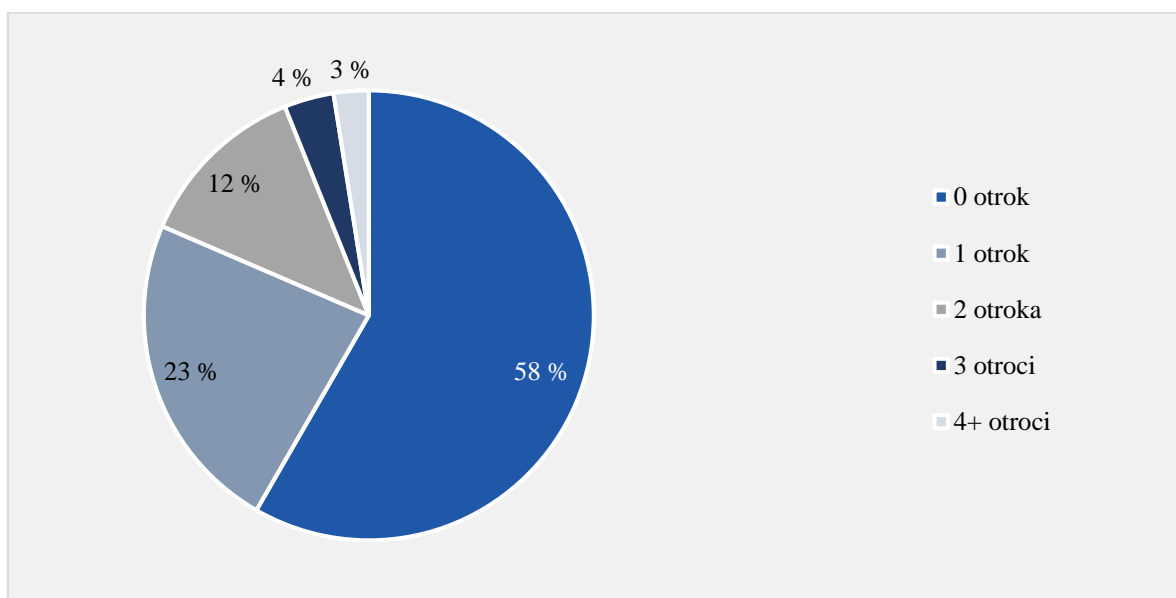
Vir: Zavarovalnica X (2020).

Razporeditev po starostnih razredih je pričakovana. Najmanjši razred je med 18. in 35. letom, ko si le redki posamezniki lahko privoščijo luksuz brez pomoči staršev. Večina mladih znotraj te starostne omejitve je navadno celo študentov. Prvi prestiž si večina lahko privošči od 35. leta naprej, ko je plača že višja, imajo dom in družino. Še večji pa je razred med 50. in 65. letom. To je razred, ko imajo posamezniki še vedno visoke prihodke, hkrati pa se njihovi otroci že osamosvajajo, zato jim ostane več denarja za luksuz. Po 65. letu

starosti pa je večina ljudi že v pokoju. Če si v času svoje delovne aktivnosti oseba ni dovolj prihranila, je nujno, da se luksuz zmanjša, kar pojasnjuje tudi zmanjšanje števila ljudi, ki si privoščijo prestiž. Slednje ne velja za posameznike, ki so v aktivni dobi ustvarili naložbe, ki jim zagotavljajo reden prihodek.

Če se vrnemo v segment strank v aktivni dobi, zanje velja tudi, da več kot je mladoletnih otrok v gospodinjstvu, za več otrok je treba poskrbeti v primeru nezgode. Zato je v takšnih družinah še posebej nujno, da je oseba, ki predstavlja glavni vir dohodka, dobro življenjsko zavarovana. V našem primeru (primer strank segmenta zavarovalnice), ki je predstavljen na sliki 5, ima samo 42 % zavarovanih oseb vsaj enega mladoletnega družinskega člana, kar sovpada s starostno strukturo potencialnih premožnih strank. Zavarovanci, starejši od 50 let, predstavljajo 55 % strank, ki verjetno nimajo več mladoletnih otrok, prav tako pa otrok verjetno še nimajo nekateri zavarovanci v starostni skupini med 18 in 35 let.

Slika 5: Struktura potencialnih premium strank slovenske zavarovalnice glede na število otrok



Vir: Zavarovalnica X (2020).

Omenila sem že, da Slovenci bolj cenimo premoženje kot življenje. Tako ima med zavarovanci, ki imajo zavarovan avto premium razreda, le 39 % ljudi zavarovano tudi življenje. Nekoliko bolj pozitiven je podatek, da ima zdravstveno zavarovanje 56 % izbranih zavarovancev.

2.3 Dodatni kriteriji za segmentacijo premožnih strank

Premožne stranke se ne ločijo le po količini premoženja, ampak tudi po viru le-tega. Vir premoženja lahko ključno vpliva na potrebe po zavarovanju. Na vrsto zavarovanja, ki ga stranka potrebuje, vpliva tudi, ali ima zavarovanec družino, koliko članov šteje, ali so člani

odvisni od zavarovanca, ali obstaja v družini še kakšen član z večjim deležem dohodka. Samostojni podjetnik s petčlansko družino z mladoletnimi otroki ima popolnoma drugačne potrebe od investitorja z diverzificiranimi investicijami, ki ima odraslega otroka in trenutno živi s svojo partnerico. Naštete stvari so ključni dejavniki, ki določajo oziroma narekujejo način življenja, predvsem preživljanje prostega časa in porabo razpoložljivih finančnih sredstev. Tako lahko priporočila o nujnosti zavarovanja v primeru, ko obravnavamo premožne, oblikujemo glede na naslednje ključne kriterije: viri dohodka in premoženje, starost, tip družine in večji življenjski dogodki. Na podlagi dobrega poznavanja potreb strank lahko oblikujemo primerne ponudbe, ki se bodo zavarovancu zdele smiselne. Ker je potreba po premoženjskih zavarovanjih navadno bolj jasna, sem se v nadaljevanju poglavja skoncentrirala predvsem na življenjska zavarovanja z dodatnimi nezgodnimi zavarovanji, zdravstvena in pokojninska zavarovanja.

2.3.1 Premožne stranke glede na vir dohodka

Potreba po različnih vrstah zavarovanja pa ni odvisna le od vrste družine zavarovanca, ampak tudi od vrste dohodka. V določenih primerih vrsta dohodka celo veliko bolj vpliva na potrebe po zavarovanju kot družina, saj imajo različni viri dohodka različen rok trajanja in omogočajo različne možnosti za vlaganje. Od virov finančnih prilivov pa je odvisno tudi, kakšne posledice imajo finančne odločitve in tragični dogodki na življenjski položaj osebe ali družine.

2.3.1.1 Zaposleni z visoko plačo, managerji nelastniških podjetij

Med zaposlene z visoko plačo, managerje nelastniških podjetij, bi uvrstila managerje večjih slovenskih podjetij ali velikih tujih korporacij, koncernov, ki niso večinski lastniki podjetja, v katerem so zaposleni, in prejemajo dohodek, ki se uvršča v peti davčni razred. Posledično je podjetje dolžno iz lastnih sredstev kriti nadomestilo za bolniško odsotnost do 30 dni (maksimalno 120 dni v letu), v višini vsaj 80 % plače delavca v preteklem mesecu. Če je delavec neprekinjeno odsoten več kot 30 dni, pa se nadomestilo plače krije iz delavčevega zdravstvenega zavarovanja (Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPVE in 119/21 – ZČmIS-A). Pomeni, da imajo te stranke za čas bolniške odsotnosti finančno varnost zagotovljeno vsaj v 80 %. Če si želijo dodatne varnosti, je primerno ponuditi dodatno zdravstveno zavarovanje. Temu tipu strank je priporočljivo predlagati tudi življenjsko zavarovanje, ki bo v primeru škodnega dogodka njemu oziroma njegovi družini še vedno omogočalo visok življenjski standard. Ker so ti ljudje navadno zelo zaposleni in imajo dolge delovne urnike, posledično pa se nimajo časa ukvarjati z naložbami, bi jim življenjsko zavarovanje z naložbeno komponento ustrezalo. Ob upokojitvi se dohodek tega tipa zavarovancev vidno zmanjša, ohranjanje enake ravni luksuza pa je možno z dodatnim pokojninskim zavarovanjem.

2.3.1.2 Samostojni podjetnik

Samostojni podjetniki so zaradi specifičnega načina zaposlitve in izplačevanja mesečnih dohodkov najbolj specifična skupina strank, posebej na področju življenjskih zavarovanj. Oblika samostojni podjetnik ni ločena od fizične osebe. Za ustanovitev samostojnega podjetja podjetniki navadno uporabijo svoje lastne prihranke ali za ustanovitev vzamejo posojilo, posledično za svoje obveznosti podjetnik odgovarja s svojim lastnim premoženjem. V tem primeru je življenjsko zavarovanje in zavarovanje za primer delovne nezmožnosti najpomembnejše, še posebej, če je bilo za ustanovitev podjetja treba prevzeti veliko finančno breme. Pomembno je tudi dodatno zdravstveno zavarovanje, ki samostojnemu podjetniku omogoči »plačano« bolniško, saj mu sicer odsotnost z dela lahko predstavlja veliko finančno breme. V tem primeru je smiselno (če samostojni podjetnik nima zadostnega finančnega znanja) stranki ponuditi celostno finančno svetovanje. Svetovati mu je treba o primernih in potrebnih zavarovanjih, pa o višini plačevanja prispevkov in kako bo njihova višina vplivala na višino njegove pokojnine. Svetuje se mu tudi o dodatnem zdravstvenem zavarovanju in dodatnem pokojninskem zavarovanju. Ključno pa je samostojnega podjetnika seznaniti z dejstvom o davčni olajšavi v primeru življenjskega zavarovanja za dobo več kot deset let.

2.3.1.3 Lastniki večjih podjetij, v katerih so tudi managerji

Lastniki večjih podjetij se morajo obnašati podobno kot zaposleni z dobro plačo, a so lahko manj obremenjeni s prihodnostjo. Tudi če svojih razpoložljivih sredstev niso vlagali v raznolike naložbe, imajo možnost prodaje podjetja in si tako zagotoviti finančno premoženje, ki bo nadomestilo razliko med plačo in pokojnino. Če je njihov cilj podjetje predati potomcem, pa je razmišljanje o (pokojninskem) zavarovanju ravno tako nujno.

2.3.1.4 Investitor z dobro diverzificiranimi naložbami

Zavarovancu, ki prejema dohodke iz več raznolikih naložb, je najtežje prodati produkte, vezane na življenje, zdravje in pokojnino, saj so naložbe zaradi dobre diverzifikacije precej varne. Njegovo zanimanje lahko spodbudimo z dejstvom, da življenjska zavarovanja z dobo nad 10 let prinašajo davčno olajšavo, saj se po izteku in izplačilu denarja, naloženega na polici, izplačilo ne obdavči. Pri premožnih zavarovancih je tako smiselno pri naložbenih zavarovanjih in zavarovanjih z varčevalno komponento ustrezno oblikovati vstopne in izstopne stroške ter jim na ta način zagotavljati maksimalen izkoristek, seveda ob predpogoju, da je vsota, ki jo vplačajo, nad določeno mejo, ki jo postavi zavarovalnica.

2.3.2 Premožne stranke glede na tip družine

V Sloveniji po podatkih Statističnega urada zasledimo osem tipov družin, in sicer: zakonski par brez otrok, zakonski par z otroki, mati z otroki, oče z otroki, zunajzakonska partnerja brez otrok, zunajzakonska partnerja z otroki, istospolna partnerska skupnost brez otrok,

istospolna partnerska skupnost z otroki (Statistični urad Republike Slovenije, 2018). Ker spol, spolna usmerjenost in poroka ne vplivajo na potrebe po zavarovanjih, sem jih združila v tri tipe družin, in sicer: par brez otrok, par z otroki in samohranilec z otroki. Zaradi specifičnih potreb ali življenjskega sloga pa sem dodala še samskega človeka in par z otroki, ki so samostojni – finančno neodvisni.

2.3.2.1 Samski zavarovanec

V kategorijo samskih zavarovancev spadajo vsi, ki ne živijo v nobeni obliki partnerske skupnosti, lahko pa imajo potomce, s katerimi ne živijo. Posledično so popolnoma neodvisni. Svoj prosti čas in porabo razpoložljivih sredstev prilagajajo lastnim željam in potrebam. Premožna samska oseba bo najverjetneje večino svojega denarja zapravila za lastno ugodje in luksuz, kot so nepremičnine, prevozna sredstva, potovanja, umetnine ... Iz tega lahko sklepamo, da so potrebe po zavarovanjih zelo specifične. Ker je samska premožna oseba navajena na visok življenjski standard, je najpomembnejše zagotovilo ohranjanje le-tega. Nezgoda, ki se zaključi z nezmožnostjo za delo ali daljšo bolniško odsotnostjo, lahko nosi velike posledice za zagotavljanje visokega življenjskega standarda. Iz nabora neživljenjskih zavarovanj je takšnemu zavarovancu najbolj smiselno ponuditi celostno zavarovanje nepremičnin in zavarovanje prevoznih sredstev (avtomobili, motorna kolesa, plovila, zrakoplovov). Ta vrsta zavarovanj mu omogoča varnost v primeru izgube/poškodbe fizičnega premoženja. Za zagotavljanje življenjskega standarda samske osebe pa je iz nabora neživljenjskih zavarovanj pomembno še nezgodno zavarovanje in zavarovanje finančnih izgub, če je oseba lastnica podjetja. Iz nabora življenjskih zavarovanj pa je za tako osebo v prvi vrsti pomembno zavarovanje izpada dohodka zaradi nezgode ali bolezni. Za zagotavljanje varne in mirne starosti pa ji je smiselno ponuditi tudi pokojninsko zavarovanje. Samskim, a premožnim strankam se ne zdi potrebno ponujati naložbenih življenjskih zavarovanj, saj te lahko svoje razpoložljive finance plemenitijo bolj učinkovito v drugih oblikah vlaganja, hkrati pa so zaradi svoje neodvisnosti veliko bolj imune za tveganja, saj posledice spodletelih poskusov nosijo same.

2.3.2.2 Par brez otrok

Pri paru brez otrok je situacija zelo podobna kot pri samskih osebah, z eno ključno razliko: od zavarovanca je odvisna še ena oseba, s katero je zavarovanec v zakonski ali zunajzakonski zvezi. V takšnem primeru si zavarovanec in njegov partner še vedno lahko privoščita podoben način življenja kot samska oseba, prilagajata se le drug drugemu in svoja razpoložljiva finančna sredstva razpolagata glede na skupne interese. Še vedno so v ospredju nepremičnine, prevozna sredstva, splošen luksuz, potovanja in investicije. Prav tako kot pri samski osebi je cilj zavarovanj, za katera se odloči par brez otrok, ohranjanje življenjskega standarda v primeru vsakršnega škodnega dogodka. Ker sta v tem primeru osebi v zvezi na nek način odvisni ena od druge, pa so potrebe po zavarovanjih nekoliko drugačne kot pri zavarovanjih samskih oseb. Še vedno je ključno zavarovanje nepremičnin in prevoznih

sredstev, ki partnerjema omogoča varnost v primeru škodnega dogodka, povezanega s fizičnim premoženjem. Za zagotavljanje življenjskega standarda pa je pomembno, tako kot pri samski osebi nezgodno zavarovanje in v primeru, da je zavarovanec lastnik podjetja, zavarovanje finančnih izgub iz nabora neživljenjskih zavarovanj, iz nabora življenjskih zavarovanj pa zavarovanje izpada dohodkov zaradi nezgode ali bolezni. Ob predpostavki, da oba prispevata isti delež dohodkov v gospodinjstvu – sta enakovredna – in je njuno premoženje dobro diverzificirano, je smiselno ponuditi življenjsko zavarovanje za kreditorejmalce s padajočo zavarovalno vsoto. Tako zavarovanec partnerja ne pusti samega z neodplačanimi dolgovi, partner bo po izgubi ob sorazmerno nižjih stroških lahko ohranjal življenjski status. V primeru, ko sta finančno neenakovredna, pa je smiselno, da se ob večjih investicijah življenjsko zavaruje predvsem tisti član gospodinjstva, katerega prihodki predstavljajo bistveno višji delež v skupnih prihodkih. S tem bo v primeru škodnega dogodka poplačan dolg, hkrati pa bo partner, ki je ostal sam, lahko z izplačano razliko ohranjal življenjski standard. V takšnem primeru je nujno ponuditi tudi ustrezno zavarovalno vsoto, kjer moramo upoštevati višino dolga, razliko med dohodki partnerjev, ki jo želimo nadomestiti, in koliko let želimo zagotavljati varnost partnerju, ki ostane sam. Kot pri premožni samski osebi se mi v tem primeru ne zdi smiselno ponujati naložbenih življenjskih zavarovanj, saj lahko partnerja na veliko bolj donosen način plemenitita svoja sredstva, prav tako pa nimata potomcev, ki bi nosili breme slabih finančnih odločitev.

2.3.2.3 Družina s finančno odvisnimi otroki

S prihodom otroka se življenjska dinamika in prioritete popolnoma spremenijo. Življenjski slog ni vezan samo na eno osebo oziroma par, ampak se mora podrediti tudi otroku. Sorazmerno se poveča finančna poraba, prilivi pa ostanejo enaki. Otroku želimo zagotavljati kar se da lagodno življenje, zato se delež razpoložljivih finančnih sredstev porabi za zagotavljanje otrokovega udobja. Ker govorimo o premožnem sektorju, še vedno ostanejo razpoložljiva finančna sredstva za naložbe. Še vedno je pomembno zavarovanje nepremičnin in prevoznih sredstev, prav tako še vedno ne smemo pozabiti na nezgodno zavarovanje in zavarovanje izpada dohodkov zaradi nezgode ali bolezni. A veliko bolj pomembno postane življenjsko zavarovanje, saj v primeru smrti ali trajne invalidnosti izpad dohodka ne prizadene le partnerja, ampak tudi otroke. Zato je toliko bolj pomembno natančno preračunati višino zavarovalne vsote. Tokrat moramo poleg višine dolga, nadomestila, ki ga želimo zagotoviti, in dobe, ko želimo nadomestilo zagotavljati, všteti še število otrok in čas do osamosvojitve otrok in stroške pogreba. Če so ambicije, da otrokom omogočimo plačljivo šolanje, je nujno, da tudi ta strošek prištejemo v izračun višine zavarovalne vsote. V primeru premožne družine je ponujanje naložbenih zavarovanj sicer smiselno, a se je treba zavedati, da kot zavarovalnica ne moremo pričakovati, da bo zavarovanec vsa svoja razpoložljiva sredstva vložil v zavarovanje, saj zaradi njegove premožnosti še vedno obstajajo tipi naložb, kjer se bo njegovo premoženje plemenitilo veliko bolj uspešno. Ta tip zavarovanja je primeren za osebe, ki nimajo zadostnega finančnega znanja oziroma časa, da bi lahko samostojno in hkrati uspešno vlagale svoja razpoložljiva finančna sredstva v različne tipe

naložb. Ker je v družinah z več člani poraba sredstev nesorazmerno večja od prihodkov, je do osamosvojitve otrok raven privarčevanega denarja razumljivo nižja. Zato je logično ponuditi tudi dodatno pokojninsko zavarovanje, ki bo tudi po upokojitvi zagotavljalo visok življenjski standard.

2.3.2.4 Družina z otroki iz različnih zakonov, starš, ki z otroki ne živi

Z družbeno normalizacijo ločitve so te postale del našega vsakdana. Če ima oseba v zakonu, ki je razpadel, potomce, hkrati pa začene novo življenje v novi družini, je prav, da za svoje otroke poskrbi. Po smrti veznega člana (matere ali očeta) zavarovanec ne more več zagotoviti, da bodo partner in ostali potomci drug drugemu želeli najboljše in si ostalo premoženje razdelili pravično. Če pa si ga, pa bi v primeru premožne stranke prejemniki zapuščine morali zaradi velikega obsega premoženja plačati visok davek na premoženje. V tem primeru je ob ločitvi ali začetku novega poglavja v življenju smiselno stranki na nevsiljiv način ponuditi produkt v obliki življenjskega zavarovanja, saj so ta, če trajajo več kot 10 let ali se zaključijo s smrtjo, opravičena plačevanja davka, hkrati pa zaradi vnaprej določene osebe, ki bo prejemnik zavarovalne vsote, niso predmet premoženjskih razprav. Za primere premožnih strank je tako smiselno ustvariti produkt, ki bi bil namenjen dedovanju, kjer bi bil poudarek predvsem na ohranjanju števila vloženi enot v zavarovanje, vstopni stroški pa bi bili minimalni.

2.3.2.5 Starš samohranilec

Primer starša samohranilca s finančno odvisnimi otroki je zelo specifičen. V družini je le en vir dohodka glavni finančni vir. Družinska dinamika je najpogosteje podrejena otroku do njegove samostojnosti. V primeru nezgode posledice nosijo vsi družinski člani, hkrati pa v gospodinjstvu ni še enega zdravega odraslega, ki bi lahko nadomestil izgubljeni dohodek. V tem primeru je zavarovanje premoženja sicer pomembno, še toliko bolj pomembno je, da je primerno zavarovan vir dohodka. Staršu samohranilcu je tako smiselno poleg nezgodnega in klasičnih življenjskih zavarovanj ponuditi še življenjsko zavarovanje z varčevalno komponento ali pa naložbeno zavarovanje. Kljub temu da še vedno drži predpostavka, da je starš premožen, je treba vedeti, da je verjetno veliko bolj obremenjen kot starš v družini z dvema partnerjema, ki si lahko skrb za otroke in gospodinjstvo razdelita. Zato je samohranilec verjetno veliko bolj dovzeten za naložbeno zavarovanje, kjer donos njegove naložbe ne bo tako velik, a bo prihranil čas, ki je v takšni družinski ureditvi najverjetneje veliko vreden.

2.3.2.6 Družina s finančno neodvisnimi otroki

Pri družini s finančno neodvisnimi otroki je situacija navadno podobna kot pri partnerjih brez otrok. Ključna, ne pa nujna razlika s samskim parom je navadno starost. Osebi v zvezi

sta odvisni le še druga od druge in temu primerna je tudi poraba razpoložljivih finančnih sredstev in razpolaganje s prostim časom. Od njunih slabih finančnih odločitev ni odvisen nihče, a ker si partnerja želita varno starost, si ne želita več rizičnih investicij. Predpostavimo lahko tudi, da sta partnerja v pokoju, zato so se njuni prilivi zmanjšali. V tem primeru predpostavimo, da sta partnerja v mlajših letih sklenila življenjsko zavarovanje. V tem obdobju premožni stranki, ki le še žanje sadove svojih naložb, ni smiselno prodajati novih življenjskih zavarovanj, smiselno pa je dobro zavarovano premoženje in ji, če je tak njen življenjski slog, ponuditi nezgodna zavarovanja, predvsem za tujino, in asistenco na poti. Kot lahko ugotovimo, je pri vseh premožnih strankah pomembno zavarovanje premoženja, medtem ko je zavarovanje življenja pri nekaterih zaradi načina življenja veliko večje oziroma je nujno, da je zavarovalna vsota višja.

3 VZPOSTAVITEV ODNOSA S SRANKO IN TRŽENJE ZAVAROVANJ

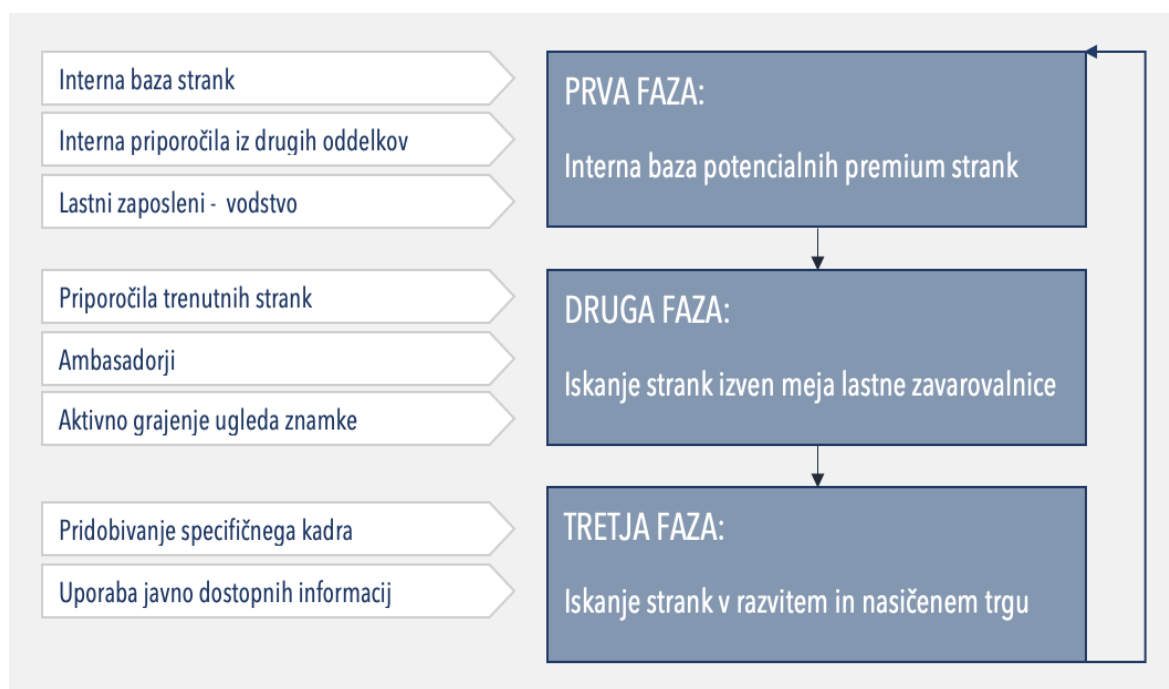
V preteklosti so se zavarovalnice osredotočale predvsem na prodajo zavarovalnih kritij, ki so njihovim strankam ob škodnem dogodku finančno olajšale okoliščine. Ne glede na to, ali je bilo zavarovanje obvezno ali pa je predstavljalo dodatno kritje, ki je stranki predstavljalo finančno stabilnost v nepredvidljivih situacijah, je to kritje predstavljalo osnovo, okoli katere so se gradili zavarovalni produkti. Zavarovalnice se niso toliko ukvarjale s tem, kako skrbeti za stranko in jo ohraniti tudi po škodnem dogodku ali izteku zavarovanja. Poslovni model je bil v preteklosti lahko dobičkonosen in so ga zavarovalnice lahko dolga leta vzdrževale, saj je bilo njihovo znanje o posameznih tveganjih, njihovih vzrokih in posledicah veliko večje, kot je bilo znanje strank. Tako se zavarovalnice niso obremenjevale s tem, kako jih dojemajo njihove stranke. V času, ko je potencialnim strankam hitro dostopno veliko informacij prek spleta, kjer ta omogoča tudi izmenjavo izkušenj, morajo zavarovalnice spremeniti svoj poslovni model in stranko postaviti v center delovanja (IBM Corporation, 2020).

Pri gospodarskih dejavnostih, ki se ukvarjajo z upravljanjem premoženja premožnih posameznikov, lahko opazimo skupno težavo, s katero se soočajo. To je težava, kako pridobiti nove stranke in kako čim dlje ohraniti stare in z njimi vzpostaviti kar se da dolgotrajen odnos (Molyneux & Omarini, 2005). Seveda lahko iz tega sklepamo, da bo prišlo do podobne težave tudi pri oblikovanju procesa in aktivnosti, ki bi se v slovenskem finančnem prostoru koncentriral izključno na premožen družbeni segment. V nadaljevanju naloge bom raziskala in ovrednotila že vzpostavljene aktivnosti znotraj poslovnih modelov in poskušala s pomočjo empirične analize sestaviti kombinacijo aktivnosti, ki bi lahko ključno pripomogle pri uspešnem sodelovanju s premium segmentom. Premožne stranke mora zavarovalnica prepričati, da prav oni najbolje razumejo njihove potrebe in so jim pripravljene in zmožne ponuditi najprimernejše storitve in produkte ter se o njih jasno in iskreno pogovoriti, da ob tem pa ne prihaja do asimetrije informacij. Celotna ponudba pa mora temeljiti na osnovnih komponentah, ki jih lahko izpeljemo kar iz privatnega bančništva (Molyneux & Omarini, 2005):

- možnost personalizacije glede na strankine potrebe in zahteve,
- predvidevanje strankinih potreb,
- orientacija v dolgoročno sodelovanje,
- osebni stik,
- spoštovanje, omikani odnos in diskretnost,
- vidna uspešnost naložb.

Te komponente so nujne, da se med stranko, podjetjem in prodajnikom razvije odnos, ki temelji na zaupanju. Če izpolnimo pričakovanja na vseh omenjenih ravneh, stranki ne damo razloga, da bi želela zamenjati zavarovalnico, istočasno pa lahko računamo tudi na to, da bo z veseljem delila svojo pozitivno izkušnjo tudi z ljudmi, s katerimi je v interakciji. Ko imamo jasno oblikovane kriterije, komu bi radi ponudili našo premium storitev, pa je ta profil ljudi treba še najti. Do potencialnih strank lahko pridemo na različne načine, ki bi jih vsaj v začetku razdelila v tri faze, ki so prikazane na sliki 6.

Slika 6: Prikaz faz pridobivanja novih premium strank



Prerejeno po Molyneux & Omarini (2005).

- Prva faza: Interna baza potencialnih strank

Stranke lahko poiščemo med trenutnimi strankami, tudi med strankami drugih oddelkov podjetja – (interna priporočila), o katerih imamo podatke, da bi ustrezale kriterijem (primer: če ima stranka zavarovano pri zavarovalnici samo jahto, sklepamo, da mora imeti veliko premoženje, posledično ji ponudimo premium storitev). Te stranke tudi bolje poznamo, saj z njimi že sodelujemo. Vemo, kako se odzivajo na trenutne procese v zavarovalnici, vemo, kakšne so njihove navade in zahteve do zavarovalnice. Tako je smiselno, da storitev najprej

ponudimo prav njim. Pomembno je tudi njihovo mnenje o novi storitvi, saj nam lahko iskreno povejo, če smo z novo storitvijo uspeli ustvariti dodano vrednost, ki smo jo želeli in jo obljublamo. Na ta način s prioritarnim vključevanjem starih strank v nov premium segment pa tem strankam sporočamo, da jih cenimo in da cenimo tudi naše dosedanje sodelovanje. Storitev pa lahko ponudimo tudi lastnim zaposlenim – višjemu vodstvu in njihovi osebni mreži.

– Druga faza: Iskanje strank izven meja lastne zavarovalnice

V drugi fazi, ko je storitev sprejeta in optimizirana, lahko od svojih trenutnih strank začnemo sprejemati tudi priporočila, pri čemer moramo biti pozorni, da so pravila, po katerih osebe sprejmemo v zavarovanje, jasno postavljena. Ko je baza strank že večja, so lahko naš cilj specifične stranke, ki imajo z našimi potencialnimi strankami že vzpostavljena zaupanja vredna sodelovanja, pa naj bodo to odvetniki, finančni svetovalci ali arhitekti. Tako te prve stranke na nek način predstavljajo ambasadorje zavarovalnice. Tako lahko predpostavimo, da bodo oni, kot zadovoljna stranka, ob pogovoru s svojo stranko lahko priporočili našo storitev. Zavarovalnica lahko sama ali v sodelovanju s kakšnim podjetjem ali svojim »ambasadorjem« organizira ekskluzivne dogodke, ki so namenjeni mreženju med strankami. Ta vrsta dogodkov ni namenjena le pridobivanju novih strank, ampak tudi vzdrževanju in negovanju odnosa z že obstoječo stranko. Zato je pomembno, da so na takih dogodkih prisotni tako vodstvo kot ljudje, ki dnevno skrbijo za te stranke. Potruditi se je treba, da ima vsak udeleženec dogodka občutek, da je tam z namenom in da je vsaka stranka cenjena. Te dogodke je idealno združiti tudi z dobrodelno noto, ki dogodku doda pozitivno konotacijo. V tej fazi so trženjske aktivnosti usmerjene predvsem v dejstvo, da želi zavarovalnica biti v premium segmentu prepoznana kot najprimernejša za potrebe tega segmenta.

– Tretja faza: Iskanje strank v razvitem in nasičenem trgu

Zadnji način pridobivanja strank, ki se morda komu lahko zdi moralno sporen, pa je lahko tudi t. i. »head hunting«. Gre za ciljano iskanje zaposlenih, ki imajo s svojimi strankami vzpostavljene dobre odnose in so jim stranke pripravljene slediti, kar pa pomeni, da bodo morale zamenjati zavarovalnico. Zaradi kompleksnosti procesa selitve je selitev lahko usodna.

Za vzpostavitev popolnoma novega oddelka, ki bi služil specifičnemu segmentu, sta prva in druga faza nujni, medtem ko je tretja opcijaska in ne nujno najbolj učinkovita. Ko je sistem vzpostavljen in delujoč, izvajamo prvo in drugo fazo simultano.

3.1 Trženje zavarovalne storitve

Pri neposrednem trženju zavarovalnica naveže stik neposredno s stranko. Pri tej obliki trženja ima zavarovalnica neposreden in popoln nadzor nad trženjem in prodajo svojega izdelka (Winsurtech, 2020). Če pri trženju zavarovalnega produkta ni neposrednega stika

med zavarovancem in zavarovalnico, potem gre v tem primeru za posredno trženje, ki v primeru zavarovalnice vključuje zavarovalne posrednike, pozavarovalne posrednike, finančne organizacije, neodvisne finančne svetovalce, vodstvo splošnih agentov, maloprodajne organizacije, skupine afinitet, »peer-to-peer«, posredniške mreže in agregatorje (Winsurtech, 2020).

Pri neposrednem trženju, kjer ima zavarovalnica popolnoma avtonomno moč odločanja o tem, kakšen naj bo pristop do stranke, pa se zavarovalnica lahko odloči za dva pristopa k prodaji. Lahko se odločimo, da bo naša prodaja transakcijsko usmerjena ali pa bo temeljila na ustvarjanju dobrega odnosa s stranko. Če od stranke, navadno nove, podjetje ne pričakuje, da bo ponovila svoj nakup, lahko govorimo o tradicionalnem ali transakcijskem pristopu k prodaji. V tem primeru poskuša prodajalec prodajo zaključiti v čim krajšem času, s čim manjšim vložkom časa, truda ... V tem primeru se prodajnik ne ozira na specifične potrebe kupca in mu ne posveča veliko pozornosti, njegov poglobitni cilj je, da v čim krajšem času izvede čim večje število transakcij z minimalnim angažmajem (Lišanin, Maglajlić-Kadić & Drašković, 2019). V nasprotju s tem pristopom je prodaja, ki temelji na gradnji zaupanja in vzdrževanju dolgoročnih odnosov s stranko. Ta odnos temelji na dvosmerni komunikaciji, zaupanju z dolgoročnim skupnim interesom in dolgoročnih skupnih ciljih. Da se vzpostavi tak odnos, je potreben čas, nesebična zavzetost tako prodajnika kot tudi kupca, ter strateška povezava na celotni ravni organizacije. Ta odnos najlepše opiše beseda partnerstvo (Lišanin, Maglajlić-Kadić & Drašković, 2019). En in drug odnos pa se ne nujno izključujeta. Dolgoročno sodelovanje se lahko začne s preprostim transakcijskim pristopom, ki v tem primeru predstavlja začetek dolgoročnega odnosa med dvema poslovnima subjektoma (Lišanin, Maglajlić-Kadić & Drašković, 2019).

3.1.1 Prednosti in slabosti posameznega tržnega kanala za premožno stranko

V poglavju Primerjava različnih tržnih poti glede na prednosti in slabosti za zavarovalnico sem predstavila primerjavo posameznega tržnega kanala in njegove prednosti in slabosti, ki jih le-ta prinaša zavarovalnici. V tabeli 4 sem naredila primerjavo prednosti in slabosti posameznega tržnega kanala z vidika stranke.

Tabela 4: Prednosti in slabosti različnih tržnih poti za premožno stranko

Prodajni kanal	Prednost za premožno stranko	Slabost za premožno stranko
Telefon, neposredna pošta	<ul style="list-style-type: none"> – Hiter dostop do informacij – Stranka ni omejena na lokacijo – Bolj primerno kot ena izmed oblik komunikacije 	<ul style="list-style-type: none"> – Otežena identifikacija, če ne gre za video klic, povečan riziko zlorabe
Prodajno okence	<ul style="list-style-type: none"> – Usklajevanje urnika ni potrebno, vedno je nekdo prisoten 	<ul style="list-style-type: none"> – Omejitev z delovnim časom – Omejitev na lokacijo – Stranko obravnava vsakič druga oseba, ki posledično ne more svetovati celostno – Osebjem na prodajnih okencih ima omejitve pri zavarovanjih za večje zavarovalne vsote
Internet	<ul style="list-style-type: none"> – Hiter proces – Postopek sklenitve zavarovanja je neodvisen od kraja in časa 	<ul style="list-style-type: none"> – Produkti so standardni, navadno bolj preprosti – Ker je ta tržna pot v Sloveniji slabo razvita, težko govorimo o omejitvah, ki jih je treba upoštevati
Zastopniki	<ul style="list-style-type: none"> – Dobro poznajo produkte zavarovalnice, s katero sodelujejo, zato lahko dobro svetujejo – Povezava med stranko in zavarovalnico je prek tega kanala najbolj močna 	<ul style="list-style-type: none"> – Zunanji zastopniki se navadno specializirajo za samo eno vrsto zavarovanja – navadno življenjsko
Posredniki – brokerji	<ul style="list-style-type: none"> – Ne sodelujejo samo z eno zavarovalnico, zato lahko pridobijo različne ponudbe in svetujejo neodvisno – Ker niso vezani na zavarovalnico, delajo v korist stranke – Imajo poglobljeno znanje in dobro poznajo zavarovalniški trg 	<ul style="list-style-type: none"> – Prviloma ne sodelujejo s fizičnimi osebami
Bančna mreža	<ul style="list-style-type: none"> – Če gre za celostno finančno svetovanje, ima banka veliko boljši vpogled v osebne finance, zato je svetovanje lahko boljše in bolj celostno 	<ul style="list-style-type: none"> – Produkti, prodani prek banke, so navadno bolj preprosti – Ker se zavarovanje ne sklepa neposredno prek zavarovalnice, je možnost personalizacije manjša

Vir: lastno delo.

V Nemčiji so leta 2019 izvedli anketo, kjer so želeli dobiti odgovor, katera zavarovanja je smiselno ponuditi na spletu in kakšen je odziv ljudi. Analizirali so samo odgovore oseb, ki so odgovorile, da si lahko predstavljajo, da bi zavarovanje sklenile neposredno prek spleta. Takšnih je bilo 1068 oseb, ki so bile starejše od 18 let. Izsledki kažejo, da je od tega kar 80 % oseb bilo pripravljenih zavarovati svoj avto prek spleta, medtem ko je bil interes za sklenitev življenjskega in pokojninskega zavarovanja več kot pol manjši. Rezultati ne

presenečajo in so predstavljeni v tabeli 5. Ljudje bi se v večini odločili za sklenitev prek spleta v primerih zavarovanj, ki so jim bolj poznana, so manj kompleksna, trajajo manj časa in so jih že sklenili večkrat. Najbolj me je presenetilo, da so ljudje bolj pripravljeni prek spleta zavarovati nepremičnino kot pa se nezgodno zavarovati (Statista Research Department, 2021).

Tabela 5: Delež anketirancev, ki bi posamezno zavarovanje sklenili prek spleta

Vrsta zavarovanja	Odstotek ljudi, ki bi sklenili zavarovanje prek spleta
Avtomobilsko zavarovanje	80
Zavarovanje odgovornosti	75
Zavarovanje doma	71
Nezgodno zavarovanje	51
Zdravstveno/dodatno zdravstveno zavarovanje	50
Življenjsko zavarovanje	37
Pokojninsko zavarovanje	31

Prirejeno po Statista Research Department (2021).

3.2 Priprava na prodajni razgovor in analiza stranke

Stranke imajo dandanes dostop do informacij, ki izhajajo iz množice virov, ki smo jim izpostavljeni skozi vsakdan. Zato je pomembno, da zavarovalnica vedno znova poskuša vplivati na čim več virov informacij, ki vstopajo v stik s potencialno stranko. Za doseganje čim boljših rezultatov pa je treba kreirati strategijo, ki bo zavarovalnico pripeljala do zelenega rezultata. To je ugled kot stranki prijazna zavarovalnica in čim večje število strank oziroma prodanih zavarovanj. Analizirali smo že trenutne tržne poti, ki jih zavarovalnice lahko uporabijo, razčlenili smo segment strank, ki mu želimo ponuditi naše storitve, ter kje in na kakšen način targetirati te stranke. Ker glavni produkt zavarovalnice ni samo zavarovanje, ampak je holistično gledano produkt zavarovalnice celostna zavarovalna storitev, je treba pogledati ključne točke, kjer je zavarovalnica v neposrednem stiku z zavarovancem, in kaj v danih trenutkih prinese največjo dodano vrednost.

3.2.1 Proces od identifikacije potrebe do nakupa

Z rastjo premoženja se spreminjajo tudi potrebe posameznika. Z večanjem premoženja si posameznik lahko privošči več in tako pridobiva vedno nove izkušnje. Spremeni se njegov življenjski slog in s tem tudi njegove potrebe. Razvija lahko hobije, ki mu prej niso bili dostopni. Tako naj bi v Evropi kar 77 % premožnih svoj denar vlagalo v umetnine, 69 % v drag nakit, kar 60 % pa v prestižna vina (Chubb, 2017). Zato za premožno stranko ni dovolj le dober produkt, nujno je, da dobro poznamo proces odločanja in znamo nanj tudi vplivati. Proces odločanja je predstavljen na sliki 7.

Slika 7: Vizualna predstavitev procesa od identifikacije potrebe do nakupa



Prirejeno po Lišanin, Maglajlić-Kadić & Drašković (2019, str. 36).

Različna življenjska obdobja in dogodki v človeku oblikujejo različne potrebe, ki jih zelo pogosto lahko zadovolji z nakupom. Schiffman in Kanuk (v Lišanin, Maglajlić-Kadić & Drašković, 2019) sta oblikovala svoj model, ki pojasnjuje, kako se ljudje odločimo za nakup. Ko identificiramo potrebo po neki stvari, je prvi korak zbiranje informacij, ki vključujejo družbeno-kulturne vplive in vplive trženjskih aktivnosti (Lišanin, Maglajlić-Kadić & Drašković, 2019). Družbeno-socialne vplive na oblikovanje potreb je treba natančno razumeti, da lahko oblikujemo tržne aktivnosti, ki bodo naš izdelek na trgu oblikovale tako, da se bo ključno razlikoval od konkurenčnega produkta. S tem stranko prepričamo, da je naš produkt tisti, ki bo zadovoljil njeno potrebo in na ta način spodbudil potrebo po nakupu. Najpogosteje se kot najvplivnejši dejavnik na vedenje izkaže družina, katere vplivu smo izpostavljeni celo življenje. Znotraj družine poteka primarna socializacija, ki močno vpliva na razvoj osebnosti in posledično potreb. Družino pogosto povezujemo tudi z družbenim razredom, ki močno vpliva na potrebe, ki jih ima posameznik. Pomemben vpliv pri oblikovanju potreb imajo tudi geografsko območje, kultura, subkultura ... Pomemben vpliv ima tudi starostna skupina, saj so različne generacije odraščale drugače, kar vpliva na unikatno oblikovanje potreb (Lišanin, Maglajlić-Kadić & Drašković, 2019).

V drugi fazi potrošnik obdela pridobljene informacije in vplive, ki jim je bil izpostavljen. Ocení vse možne alternative na podlagi lastnih izkušenj, pridobljenih ocen in zbranih informacij, pri čemer igrajo veliko vlogo psihološki dejavniki – motivacija, dojetanje, odnosi, osebnost ... Največkrat potrebo v kupcu vzbudi motivacija: bolj ko bo potrošnik motiviran, bolj jasna bo njegova potreba in lažje bo izbral primerno alternativo in izvedel nakup. Težava pri izoblikovanju natančno določene potrebe pa se pojavi zaradi treh selektivnih postopkov, ki so:

- Selektivna izpostavljenost: potencialni kupci navadno iščejo informacije le v določenih virih. Navadno tistih, ki jim najbolj zaupajo oz. so jim dostopni.
- Selektivno zaznavanje: Od vseh prejetih informacij se interesent osredotoča na tiste, ki mu v danem trenutku največ pomenijo, zato lahko nenamerno izpusti pozitivne lastnosti, ideje, rešitve, ki mu jih produkt ponuja.
- Selektivna hramba: Ob množici pridobljenih informacij si stranka zapomni le nekatere. Pogosto je, da prej pozabimo informacije, s katerimi se ne strinjamo, občasno te informacije tudi izkrivimo in prilagodimo tako, da nam ustrezajo.

Na vrednotenje alternativ ima velik vpliv tudi naša nezavedna raven vrednotenja, v kateri se

najbolj kaže moč vplivov pri zbiranju informacij o produktu. Velikokrat si postavimo neke racionalne zahteve in meje, ki jih kasneje zaradi odločitev na neracionalni ravni in čustev zanemarimo. Kljub temu da so merila za nakup popolnoma osebna in se pri posameznikih razlikujejo tudi od nakupa do nakupa, pa lahko izpostavimo kriterije, ki so pri evalvaciji odločitev najpogostejši. Običajno so to cena, blagovna znamka in država porekla (Lišanin, Maglajlić-Kadić & Drašković, 2019).

Cena je najbolj pogosto merilo pri odločanju za nakup, a hkrati najbolj subjektivno merilo, saj je neposredno povezana z življenjskim standardom. Višji kot je življenjski standard, manj pomembno merilo pri odločanju je cena. Pogosto višjo ceno kupci enačijo z boljšo kakovostjo. Podobno je z blagovno znamko, ki veliki večini pomeni statusni simbol. Merilo za nakup je tudi država porekla. Poreklo kupci pogosto enačijo s kakovostjo.

V tretjo fazo obravnavanega modela pa spadata nakup in vedenje po nakupu. Nakup je rezultat identifikacije potrebe, zbiranja podatkov in vrednotenja alternativ. Predstavlja zaključek, rešitev našega problema oz. zadovoljitev potrebe. Od tega, kako je naš nakup zadovoljil naše potrebe, pa je odvisno naše vedenje po nakupu. Po nakupu pridemo v stanje kognitivne disonance, kjer razmišljamo o naših preteklih odločitvah. Zaključki, ki jih pridobimo v tej fazi, bodo imeli ključen vpliv pri prihodnjih procesih odločanja (Lišanin, Maglajlić-Kadić & Drašković, 2019).

3.2.1.1 Kako izkoristiti poznavanje procesa odločanja za prodajo zavarovanj

Dobro poznavanje procesa odločanja, od identifikacije potrebe pa do nakupa, je lahko ključnega pomena za podjetja. Z dobro marketinško kampanjo in optimalnim targetiranjem lahko v potencialnih kupcih vzbudijo željo oz. potrebo, ki je do danega trenutka sami niso prepoznali. Pristop do potencialne stranke mora biti zapomnljiv. V danem trenutku mora stranko na inovativen, morda celo provokativen način prepričati, da je ta izdelek pravi za njo.

Vemo, da so premožne stranke tiste, ki imajo malo časa, veliko migrirajo, se spogledujejo s tehnologijo, cenijo izkušnjo, za njih tudi cena ni ključnega pomena, saj so za kakovosten produkt pripravljene plačati več. Kljub temu pa je pomembno, da je tehnologija le eden od kanalov, prek katerega pridejo do zelenega cilja (Svenšek, 2017). Lahko predstavlja začetni kontakt z zavarovalnico ali dodatno opcijo, s katero zavarovanec pride do produkta, ki ga potrebuje takoj. Pri prodaji neživljenjskih zavarovanj stranka potrebo po nakupu pogosto opazi sama oziroma se ji zdi zavarovanje premoženja logično, tako premožnim kot tistim manj premožnim. To potrjuje tudi dejstvo, da je delež letne premije v razvijajočem se zavarovalnem trgu za premoženjska zavarovanja navadno višji od deleža zavarovalne premije, ki jo zavarovanec porabi za nepremoženjska zavarovanja. Tudi v Sloveniji, kot že omenjeno, ljudje v povprečju namenijo 30,6 % plačane letne premije za življenjsko zavarovanje in 69,4 % za zavarovanje premoženja (Steib, Puttaiah & Tschekassin, 2019). Ko gre za nakup življenjskega zavarovanja, se ta potreba ne zdi tako samoumevna.

Velikokrat se, predvsem mladi, izogibamo misli o življenjskem zavarovanju, ker se počutimo zdrave, smrt pa je nekaj oddaljenega in neprepoznanega. To potrebo je treba predstaviti na nevsiljiv način in brez ustrahovanja, drugače lahko dosežemo ravno nasproten učinek od zelenega. Ljudi prestrašimo, zato se posledično zaprejo vase, z zavarovalnico pa ne želijo več komunicirati in tako proces zaključimo že v prvi fazi, pri identifikaciji potrebe in zbiranju informacij.

Za vzpostavitev uspešnega poslovnega modela natančno definiramo pojme, ki so za poslovni model ključnega pomena. Ko govorimo o besedi zavarovanje, ki ima v Sloveniji več pomenov, je vsem pomenom skupno to, da govorijo o povečanju varnosti. Primarni pomen besede pomeni predvsem zaščito, preventivo, preprečevanje učinkov škode ali zmanjševanje vpliva škode, če pa govorimo o zavarovanju kot dejavnosti, govorimo o kurativi, saj zavarovanec dobi nadomestilo, odškodnino šele po tem, ko se zgodi škodni dogodek (Snoj & Celin, 2016). Najbolj preprosto definicijo, ki zajema bistvo zavarovanja, to je izravnavanje rizikov, je podal Boncelj (1983, str. 13): »Zavarovanje je ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti.« Definicija na preprost način opiše bistvo zavarovanja, to je izravnavanje nevarnosti.

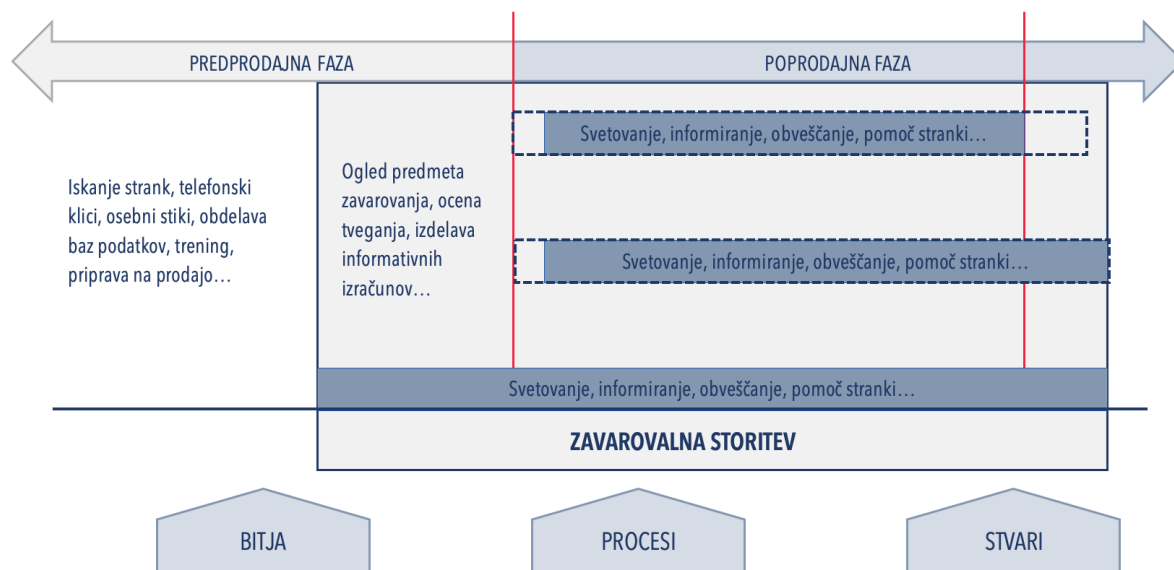
Iz različnih definicij lahko izluščimo tudi, zakaj sploh sklepati zavarovanja oziroma kaj je sploh namen zavarovanj. Če gledamo s perspektive premožne stranke, lahko izluščimo ključne prednosti, ki jih pridobi s sklenitvijo zavarovanja. Zavarovanje, kot že omenjeno, varuje fizične in pravne osebe pred različnimi nevarnostmi, zavarovancu razdrobi rizike in njihov vpliv v času in prostoru. Stranki bo omogočilo finančno varnost, omogočilo ji bo ohranjanje določene ravni življenja in življenjskega sloga in hitrejše odpravljanje motenj, ki se pojavijo zaradi škodnega dogodka. Poleg finančnih bonitet pa zavarovanje zmanjša tudi strah in skrb pred neljubimi dogodki.

Snoj in Celin (2016, str. 16) sta v članku postavila še veliko bolj pomembno definicijo, in sicer definicijo zavarovalne storitve, ki pravi: »Zavarovalna storitev je celovit izdelek zavarovalnice z menjavo (prodajo/nakupom), katerega udeleženci v menjalnem odnosu s prenosom natančno opredeljenega tveganja na zavarovalnico (so)uresničujejo določene koristi.« Tako ni več glavni produkt zavarovalnice zavarovanje oziroma zavarovalna pogodba, ampak zavarovalna storitev. Dobro poznavanje zavarovalne storitve in procesa prodaje zavarovanj pa je bistvenega pomena za zavarovalnico in razvoj njenega celostnega izdelka. Avtorja sta v preprost prikaz procesa od identifikacije potrebe do nakupa dodala vse stopnje prodaje zavarovanja. S tem sta na še vedno preprost način umestila posamezne aktivnosti, ki so ključne za prodajo zavarovanj oziroma za celostno zavarovalno storitev.

Avtorja v svojem modelu, ki je prikazan na sliki 8, izpostavita tri ključne dejavnike, ki najbolj vplivajo na strankino dožemanje zavarovalne storitve. To so bitja, procesi in stvari, ki s svojim medsebojnim sodelovanjem in aktivnostmi vplivajo na zavarovalno storitev in potrošnikovo percepcijo storitve. Rezultat teh treh dejavnikov v zavarovalništvu so: cena produkta, ugled zavarovalnice, dizajn, kupoprodajni pogoji, poslovni prostori ... Zavedati

se je treba tudi, da ti trije subjekti ne delujejo samo neposredno na zavarovalno storitev, ampak je prav tako močan njihov posredni vpliv, predvsem v predprodajni in poprodajni fazi. Aktivnosti, ki se izvajajo v času zavarovalne storitve, močno vplivajo na oblikovanje mnenja potrošnika in posledično tudi »potencialnega potrošnika«, ki od aktualne stranke poskuša po identifikaciji potrebe zbrati zadostno število informacij o zavarovalni storitvi, na podlagi katere bo vrednotil alternative (Snoj & Celin, 2016).

Slika 8: Zavarovalna storitev kot celovit izdelek zavarovalnice



Prيرهjeno po Snoj in Celin (2016, str. 18).

Avtorja tako začneta z zavarovalno storitvijo že pred formalno sklenitvijo zavarovanja. Tako poudarita vpliv, ki ga imajo zavarovalni agenti na prodajo zavarovanj. Njihova primarna vloga v tem trenutku je vloga svetovalca. Stranki predstavijo potencialne rešitve za njene težave, tudi če te niso, strogo gledano, povezane z zavarovanji. Poglobljijo njeno znanje, svetujejo, ponudijo rešitve, skratka stranki ponudijo koristi, še preden je prišlo do kupoprodajnega procesa.

Če na trenutke pred prodajo pogledamo z vidika premožne stranke, lahko hitro izluščimo najpomembnejše aktivnosti, ki lahko ključno doprinesejo k ugledu zavarovalnice in uspešnemu sodelovanju s premožno stranko. Ta faza je zelo podobna svetovanju, ki ga opravljajo finančni svetovalci, pravniki ali celo zdravniki, le da v zavarovalništvu ta storitev ni zaračunana sproti, ampak jo zavarovanec plača ob sklenitvi zavarovalne pogodbe. Slednje omejuje tudi zakonodaja. Zato je za zavarovalnico še toliko bolj pomembno, da s svetovanjem prepričajo stranko, da sta dotična zavarovalnica in zavarovalni agent primerna za sodelovanje (Snoj & Celin, 2016). Tukaj so poleg produktov, ki jih nudi zavarovalnica, pomembni tudi poglobljeno znanje posrednika, sposobnosti prepoznave in ocene tveganj za stranko, veščine komuniciranja, zmožnost prepoznavanja strankinih odzivov iz govornice telesa, razbiranje potreb in najpomembnejše – gradnja zaupanja med stranko in svetovalcem.

Proces svetovanja mora biti kontinuiran proces, stranki ne svetujemo samo pred sklenitvijo, ampak tudi v času trajanja zavarovanja. Skozi celotno obdobje sodelovanja je stranko treba informirati o aktualnih dogodkih, predvsem takih, ki vplivajo na njena zavarovanja, na njena tveganja, svetovati ji je treba ob primerih škodnih dogodkov in jo obveščati o stanju njenega zavarovanja. Ob vseh srečanjih s stranko je zelo pomemben tudi prostor, kjer se prodajnik in stranka sestaneta. Glavno vodilo pa mora biti to, da se stranka počuti udobno in sproščeno (KPMG, 2011).

Podjetji LIMR in Life happens sta želeli najti razlog, kaj ljudi vodi v nakup življenjskih zavarovanj, zato sta naredili anketo, kjer so vprašani lahko označili več razlogov, zakaj so se odločili za nakup življenjskega zavarovanja. Največ, kar 84 % vprašanih, jih je odgovorilo, da so se za življenjsko zavarovanje odločili, da bodo pokriti pogrebni stroški, 66 % zaradi prenosa bogastva, 62 % za nadomestilo ob izgubi dohodka, 57 % za kritje razlike v dohodku med plačo in pokojnino. 50 % odstotkov vprašanih si je z zavarovanjem zagotovilo poplačilo posojil v primeru škodnega dogodka, 45 % pa se življenjskih zavarovanj poslužuje zaradi davčnih prednosti, ki jih le-ta prinašajo. Le 28 % se jih je za življenjsko zavarovanje odločilo zaradi poslovnih razlogov (Danise, 2021). Iz teh podatkov lahko razberemo, kaj so sprožilci za identifikacijo potrebe po življenjskem zavarovanju. Pri premožnem zavarovancu to gotovo niso stroški pogreba, saj se cene osnovnega pogreba s krsto v Sloveniji začnejo že pri 640 EUR (ŽALE javno podjetje, 2019), kar za povprečno premožno osebo ne predstavlja večjega stroška. Veliko bolj verjetni sprožilci se zdijo nadomestilo dohodka, prenos bogastva, kritje razlike med plačo in pokojnino, kritje stroškov posojila pri večjih naložbah in večje poslovne naložbe. Svetovalec mora razbrati, na katere sprožilce se bo stranka odzvala, saj so ti ključ, da se svetovanje uspešno zaključi – s prodajo zavarovanja.

Podpis kupoprodajne pogodbe predstavlja formalnopравни del, ki natančno popiše obveznosti in koristi obeh deležnikov v pogodbi, se pravi zavarovalnice in zavarovalca. Ta pogodba predstavlja fizični del zavarovalne storitve in stranko premakne iz stanja nevarnosti v stanje varnosti (Snoj & Celin, 2016). V tem trenutku je pomembno, da si stranka ta dogodek zapomni. Ob tej interakciji moramo stranki pokazati, da cenimo skupno sodelovanje, da cenimo stranko in da nam iskren odnos pomeni veliko ter smo ga pripravljeni negovati. Spet se pokažejo pomembnost komunikacijskih veščin prodajnika ter udobnost in prestiž prostorov, v katerih poteka podpis pogodbe.

Del, ki sledi sklenitvi zavarovanja, je navadno najdaljši del zavarovalne storitve, saj traja od sklenitve pogodbe oziroma od v pogodbi zapsanega začetka veljave zavarovalnega kritja do škodnega dogodka ali preteka zavarovalne pogodbe oziroma jamstva. V tem času je stikov z zavarovalnico malo ali celo nič.

3.2.1.2 Analiza stranke in njenih potreb

Na podlagi direktive o distribuciji zavarovalnih produktov mora prodajalec zavarovanja pred

prodajo na podlagi vprašalnika analizirati potrebe in zahteve stranke. Direktiva pa zahteva tudi, da je prodano zavarovanje v skladu z odgovori, pridobljenimi z vprašalnikom (Agencija za zavarovalni nadzor, 2019).

3.3 Potrebne karakteristike in veščine za uspešnega prodajalca

Premožne stranke imajo običajno širok spekter znanja. Ker jim je dostopen veliko širši nabor proizvodov kot nekomu s povprečnim finančnim stanjem, so tudi njihove zahteve in pričakovanja višja. Visoke kakovosti ne pričakujejo samo od produktov, ki jih kupujejo, ampak tudi od osebja, ki jim te produkte prodaja. Najpomembnejši je ravno prvi stik s predstavnikom podjetja, saj si stranka na ta način oblikuje tudi predstavo o podjetju, s katerim bo potencialno sodelovala. Želi si obravnave, ki ji bo dala občutek, da je spoštovana in da bo prodajnik znal ugoditi njegovim potrebam hitro in brez dodatnega dela za klienta. Pri tem je ključno, da se je prodajnik sposoben postaviti v vlogo kupca. Z zadostno mero zasebnih pogovorov, ki ne smejo delovati vsiljivo, mora prodajnik spoznati kupca in z natančnim poznavanjem procesa določanja mora biti sposoben predvideti strankine zahteve (Capgemini, 2019). Tako se lahko že prej pripravi na potencialne potrebe, težave in želje, da jih lahko že pred srečanjem s stranko pretehta z več zornih kotov. Zelo pomemben aspekt za uspešno prodajo je tudi znanje zastopnika, ki mora biti prav tako široko kot strankino, na določenih področjih pa bolj poglobljeno oziroma strokovno. Na tak način bo zastopnik lahko svetoval stranki, le-ta pa bo dobila občutek, da mu lahko zaupa. Če bo prodajnik dobro izobražen na več področjih in se ne bo bal potencialnih vprašanj stranke, bo lahko veliko bolj samozavesten in posledično tudi bolj uspešen pri prodaji. Pozabiti pa ne smemo niti na sposobnost prilagajanja videza okolju, v katerem se bo zastopnik srečal s stranko. Njen videz mora biti ob vsakem srečanju priložnosti primeren in profesionalen (Lišanin, Maglajlić-Kadić & Drašković, 2019).

Zato je smiselno, da smo v zavarovalništvu pri zaposlovanju kadra, ki bo sodeloval s premožnimi strankami, pozorni na (Korneyev, Stoianov & Grytsenko, 2017):

- izobrazbo, ki jo ima zaposleni,
- psihološke in vedenjske veščine komunikacije, ki mu pomagajo voditi dialog,
- sposobnost pogajanja in poglobljeno znanje o prodaji,
- zmožnost dela v timu,
- sposobnost samostojne analize trga in poznavanje trga,
- poznavanje pravil oblačenja in občutek za estetiko.

Zahteve za kader, ki sodeluje z najbolj zahtevnim segmentom strank, so seveda visoke, a ne nedosegljive. Veliko teh veščin se da pridobiti z izkušnjami, lahko pa se jih razvija bolj načrtovano in konstruktivno. Podjetja lahko svojemu kadru omogočijo različna izobraževanja na področjih, kjer imajo ti specifične zahteve. S tem izboljšajo kompetence svojih zaposlenih in povečajo ugled svojega podjetja. Kljub možnosti izobraževanja pa je

treba vedeti, da se nekaterih veščin ne da popolnoma priučiti, zato moramo biti pri zaposlovanju pozorni, da ima kandidat vsaj predispozicijo za razvijanje določene kompetence.

Dve značilnosti, na kateri moramo biti pozorni že ob intervjuju s potencialnim prodajalcem zavarovanj in sta popolnoma značajskega pomena, sta egoizem in empatija. Empatija je sposobnost čutenja kot drugi in je zelo pomemben člen pri prodaji, še posebej zavarovanj. Ne smemo pa empatije vedno enačiti tudi s sočutnostjo. Ni potrebno, da se prodajnik poistoveti s čustvi stranke, pomembno pa je, da jih razume in zna razbrati. Čustva kot povratna informacija so zelo pomembna. Reakcije kupca mora dober prodajnik znati zaznati in se jim prilagoditi, se na njih odzvati. Tako lahko prilagodi prodajni proces, ga upočasni, pospeši, se vrne k točkam, kjer stranka izraža nezaupanje, negotovost. Sprejme in izvede lahko spremembe, ki ga bodo pripeljale na cilj, to je zaključek prodaje. Posebna vrsta egoizma v prodajalcu vzbuja željo po prodaji. Uspešno zaključen proces prodaje mu predstavlja izpolnitev lastnih potreb, ne le finančnih, ampak tudi kot sredstvo za krepitev ega. Pri tem je pomembno subtilno ravnovesje, dovolj močan ego, da neuspešna prodaja prodajnika motivira in ne uniči in da je njegov ego ravno prav oslavljen, da išče načine, kako ga okrepiti za uspešno dokončanje prodaje (Mayer & Greenberg, 2006). Če povzamem, egoizem daje prodajniku motivacijo, potrebo po prodaji, empatičnost pa je povezovalno orodje, s katerim lahko to stori.

Pri premožnih strankah moramo biti še posebej pozorni na dinamično ravnovesje teh dveh lastnosti, saj prodajnik ne sme biti napadalen. Cilj zavarovalnice mora biti, da prodajnik s pomočjo empatije določi strankine realne potrebe, hkrati pa ga ego žene k prodaji. Ko prodajnik to dvoje poveže z visoko ravno znanja o financah, tveganjih in zavarovalnih produktih, ki jih ponuja, dobimo zmagovalno kombinacijo.

Pri razvoju kadrov in njihovi uspešnosti ključno vlogo igrajo izobraževanja. Na trenutnem visoko tekmovalnem trgu je odličnost kadra še toliko bolj pomembna. Zavedati se je treba, da so lastnosti, ki sem jih naštel na začetku poglavja, priučljive oziroma se jih da izboljšati z izobraževanjem. Ego in empatija sta dve lastnosti, ki se ju je zelo težko oziroma praktično nemogoče priučiti. In tako kot se jih je težko priučiti, tako težko jih je tudi uspešno merit. Tukaj je pomembno, da je v procesu izbire kadrov prisotna oseba, ki ima dober notranji občutek za ljudi, saj klasične metode merjenja lastnosti zatajijo (Mayer & Greenberg, 2006).

3.3.1 Pomen psiholoških in vedenjskih veščin komunikacije

Proces komunikacije je izmenjava sporočil v obliki informacij, sporočil oz. simbolov, ki jih udeleženci tolmačijo in iz njih razberejo vsebino oziroma pomen. Kar dve tretjini komunikacije naj bi predstavljala neverbalna komunikacija in prav ta ima ključno vlogo pri dekriptiranju pomena sporočila, saj predstavlja med 65 in 70 % vsebine interakcije (De Meuse, & Erffmeyer, 1994). Informacije in izkušnje, ki jih stranke pridobijo ob komunikaciji s podjetjem oziroma njegovimi predstavniki, morajo pustiti pozitiven vtis in ga tudi

ohranjati. Zato morajo biti dobre komunikacijske veščine ključnega pomena v podjetju, saj si podjetje s tem dvigne ugled in vrednost blagovne znamke.

Komunikacijske veščine v podjetju ne smejo predstavljati le storitvenega vira oziroma dejavnika, ki omogoča procese, ampak je na komunikacijo treba gledati kot na strateško nujnost za uspešno in visoko rast. Komunikacija mora biti učinkovita, kar pomeni, da se zastopnik poglobi v to, kar sporoča stranka, in se na to odzove na način, ki odraža to razumevanje. Jasneje kot zna komunicirati, lažje si ga bo stranka zapomnila in se na podlagi povedanega lažje odločila. Predvsem pa bo brez dolgovezenja prihranil dragoceni čas tako sebi kot tudi stranki. Z izboljšanjem komunikacijskih veščin pa ne izboljšamo le neposredne prodaje, ampak tudi komunikacijo med zaposlenimi, predvsem vodstvenimi kadri, kar omogoča večjo usklajenost in lažje odločanje (Everse, 2012).

3.3.2 Uporaba jezika v stiku s stranko

Da dosežemo učinkovito komunikacijo, ki doseže tako zadovoljstvo stranke kot tudi podjetja, nista pomembni le empatija in sposobnost prepoznavanja potreb pri sogovorniku, ampak je ključna tudi uporaba besed. Dandanes se pri prodaji uporablja veliko pisane besede, kar nam omogoča preverjanje učinkovitosti uporabljenega jezika in besed. Ker večina komunikacije poteka s pomočjo tehnologije, je še toliko bolj pomembno, da sogovorniku damo vedeti, da smo človeški, kar lahko dosežemo tudi z uporabo primerne jezika (Moore, McFerran & Packard, 2018).

V preteklosti je veljalo pravilo, da zaposleni v pogovoru s stranko uporabljajo množino, se s stranko pogovarjajo v imenu podjetja kot celote – »mi«, »naš«, »kako vam lahko pomagamo«. A izkazalo se je, da je veliko bolj primerno govoriti v prvi osebi ednine – »jaz«, »moje«, »kako vam lahko pomagam«. Na ta način se s stranko pogovarjamo kot posameznik in ji damo občutek, da delujemo v njenem imenu, zanjo. Analiza pogovorov v ameriškem podjetju je pokazala, da pogovor s stranko lahko poveča prodajo kar za 7 % (Moore, McFerran & Packard, 2018). Ker želimo pri premožnih strankah vzbuditi občutek, da smo tam samo za njih, da bo stranka zaupala osebi, s katero sodeluje, in posledično podjetju, je upoštevanje nasveta, da pogovor poteka v prvi osebi ednine, dobro upoštevati.

Pomembno je, da sogovornik v prvih trenutkih pogovora dobi vtis, da ga poslušamo in poskušamo razumeti ter mu posledično pomagati. A empatija je zaželeno le v začetku pogovora. V nadaljevanju je ključno, da zaposleni prevzame vodenje pogovora ter začne aktivno iskati in predstavljati rešitve. Tako pokaže, da je prevzel odgovornost za konstruktivno reševanje strankinih zahtev. Jezik v delu, ko zaposleni predstavlja rešitev, mora biti specifičen in mora natančno opisovati rešitve. Tako je možna le ena interpretacija rešitve, hkrati pa zaposleni daje vtis, da je jasno razumel problem in ga je sposoben rešiti. Če ga stranka prosi za mnenje o ponujenih rešitvah, je nujno, da ga zaposleni tudi izrazi. Veliko boljši učinek dosežemo, če zaposleni uporabi besedno zvezo »priporočam ta produkt«, »priporočam, da poskusite to«, kot če uporabi »všeč mi je ta produkt«. Izrecna

priporočila kažejo na zaupanje in strokovnost zaposlenih, kar je lahko še posebej pomembno v kontekstu osebne prodaje (Moore, McFerran & Packard, 2018).

3.3.2.1 Komunikacija po elektronski pošti

Vedno večji del komunikacije se, predvsem zaradi časovne učinkovitosti, seli na splet, zato je še toliko bolj pomembna pravilna uporaba jezika v komunikaciji s stranko.

Za uspešno komunikacijo s stranko in intenziviranje njenega zadovoljstva mora tudi komunikacija po e-pošti potekati profesionalno. Nujno je, da je komunikacija kar se da hitra, neposredna, da vedno poteka z istim zaposlenim in je jezikovno preprosta (McLeod, 2019). To dokazuje tudi študija, izvedena v podjetju Genpact, kjer so analizirali elektronska sporočila med zaposlenimi in strankami. Študija je pokazala, da ko so zaposleni skrajšali odzivni čas in spustili raven jezika, so dosegli kar 17 % boljše rezultate v anketi o zadovoljstvu med strankami (McLeod, 2019). Poleg tega so ugotovili, da z analizo elektronskih sporočil lahko predvidimo, ali bo zaposleni v prihodnjih petih mesecih menjal zaposlitev.

Komunikacija po elektronski pošti ima tako svoje prednosti kot tudi slabosti.

Prednosti:

- opcija dodatne presoje in popravkov pred pošiljanjem,
- sporočilo je v pisni obliki, se lahko trajno hrani in nam omogoča kasnejše preverjanje,
- jasno zastavljeno sporočilo; k jasnosti pripomore tudi oblika sporočila.

Slabosti:

- časovno zamudna, ker navadno preteče nekaj časa od prejema sporočila do odgovora nanj,
- ne dobimo povratne informacije, ali je prejemnik sporočilo resnično razumel,
- sporočilo se v masi lahko izgubi, je spregledano.

Kot že omenjeno, imajo premožne stranke malo časa, so si pa blizu s tehnologijo. Posledično je komunikacija po elektronski pošti za njih zelo praktična in dobrodošla rešitev. Pisanje elektronskega sporočila pošiljatelju vzame malo časa, hkrati pa mu lahko odgovor služi kot dokazilo in opomnik. Problematično pa je lahko, ko ima prejemnik veliko število sporočil in lahko kakšno tudi spregleda. Zato je smiselno, da takšni stranki pošiljamo le nujna elektronska sporočila. Če namreč stranka večkrat naleti na reklamo, ki za njo ne pride v poštev, ali obvestila, ki se ji ne zdijo pomembna, obstaja možnost, da se bo na nezavedni ravni odločila, da so sporočila, prispela s tega naslova, nepomembna.

Pri pisanju sporočila moramo biti še posebej pozorni na naslednje:

- Ko pišemo sporočilo, moramo imeti v mislih prejemnika. Njegova osebnost mora biti osnova pri sestavljanju koncepta sporočila. Predhodno si lahko oblikujemo sliko o osebi, s katero si dopisujemo, na podlagi sporočil, ki nam jih je poslala. Ta moramo natančno prebrati.
- V pogovoru s stranko nikoli ne uporabljamo argoja in internih izrazov, strokovne izraze pa le, če so nujni. Tako se lahko izognemo težavam z razumevanjem sporočila.
- Paziti moramo na slovnično pravilnost, saj ta v naslovniku vzbuja zaupanje in ne dopušča možnosti za hitre neutemeljene obsodbe oziroma negativnega pogleda na pošiljatelja. Napakam se lahko izognemo, če najprej oblikujemo osnutek, ki ga napišemo v enem zamahu, skoncentrirano, brez motenj.
- Tema, namen in cilj morajo biti jasno zastavljeni. Vedeti moramo, kakšen odziv želimo izzvati pri naslovniku, za to pa moramo izbrati primeren ton sporočila, ki ga podpremo z izborom primernih besed, načinom oblikovanja stavkov in odstavkov.
- Sporočilo mora jasno odgovarjati na zastavljena vprašanja. Vsebovati mora čim večje število objektivnih podatkov, ki so točni in preverjeni ter s katerimi lahko argumentiramo odgovore.

Zavedati se moramo, da elektronsko sporočilo ni vedno najbolj optimalna izbira komunikacije. Pogosto je veliko primernejši telefonski ali osebni pogovor.

3.3.3 Neverbalna komunikacija

Če z verbalno komunikacijo s pomočjo vnaprej dogovorjenih znakov sporočamo dejstva, ki opisujejo vsebino, z neverbalno sporočamo našo naravnost oziroma odnos do te vsebine, čustva, usmerjenost. Zelo pogosta dela neverbalne komunikacije, ki imata velik vpliv na uspešen zaključek posla, sta entuziazem in samozavest. Samozavest je opredeljena kot stopnja sigurnosti/gotovosti glede dogodka, rezultata oziroma dožemanja. Gradijo jo samozaupanje, učinkovitost, odpornost in optimizem, kar daje samozavestnim ljudem moč, da so njihova stališča sprejeta, hkrati pa vpliva na njihovo subjektivno počutje. Samozavest je v družbi pogosto razumljena kot kompetentnost oziroma usposobljenost. Na drugi strani pa entuziazem predstavlja močno pozitivno čustvo do objekta oziroma cilja. Entuziazem tako pri prodaji oziroma sodelovanju s stranko daje občutek, da je predstavnik podjetja aktivno vpleten v iskanje optimalne rešitve za stranko (Puckett, 2020). Posledično sta obe karakteristiki izredno pomembni pri kadru, od katerega pričakujemo, da bo vzpostavil in negoval odnos z zahtevno stranko, ki tako nam kot podjetju predstavlja izziv, predvsem v ohranjanju in vzpostavljanju dolgoročnega sodelovanja (Capgemini, 2019). Problem pri samozavesti in entuziazmu se pokaže, ko ljudje to prepoznajo kot aroganco.

Med kretnjami, ki imajo najbolj pozitiven vpliv na prodajo, je vredno izpostaviti ilustracijo. Le-ta predstavlja sekundarni način pripovedovanja, ki spremlja govor in še bolj poudari

vsebinsko. Prvi in najbolj pogost način ilustracije je kazanje na stvari, o katerih govorimo. Ker je ta način zelo pogost tudi v splošni komunikaciji, se nam zdi večinoma samoumeven, a vseeno močno poveča angažiranost in vključenost oseb v pogovoru. Veliko bolj abstraktne so metaforične kretnje, kjer izrečeno metaforo na nek način razložimo oziroma jo z vizualizacijo naredimo nekoliko bolj razumljivo. Najbolj pogost primer je risanje kroga in drugih oblik ali pa oponašanje delovanja tehtnice, ko govorimo o odločitvah. V določenih primerih pa lahko besede celo prikažemo s simboličnimi znaki, kot so na primer znaki za OK, mir (angl. peace), znak za dobro in slabo, ponazorjen z usmeritvijo palca. Čeprav ta vrsta ilustriranja besed nosi dogovorjen pomen, pa je še vedno bolj primerno, da jih uporabljamo le kot dodatek in ne nadomestilo govora. Na splošno pa ilustrativne kretnje pomagajo k boljšemu razumevanju govornega besedila, pritegnejo pozornost poslušalca in dvignejo interakcijo med sogovorci. Najpomembnejši, v primeru prodaje, pa je dvig zapomnljivosti povedanega, saj z ilustracijo dosežemo smiselno razčlenitev povedanega sporočila (Puckett, 2020).

Da zadovoljimo stranke točno določenega segmenta, je treba natančno analizirati njihovo obnašanje, zahteve in navade, nato pa komplementarno izbrati predstavnika v podjetju, ki se bo z njimi ukvarjal. Ta mora dobro poznati segment strank in njihove značilnosti, podjetje mu mora omogočiti orodja, da bo delo s strankami opravil na hiter in zadovoljiv način, hkrati pa stranki omogočil pozitivno izkušnjo, ki se je bo rada spominjala in jo priporočila tudi znancem in prijateljem (Clarke & Kinghorn, 2018). Priporočila prijateljem in družini so v primerih, ko podjetje nima dovolj dostopnih podatkov za segmentacijo v premožen segment, ključna, a se ne smemo zanašati le na njih. V banki je ta segmentacija veliko lažja, saj imajo dostop do vseh finančnih prilivov.

3.3.3.1 Osebni prostor in razvrstitev sedežev

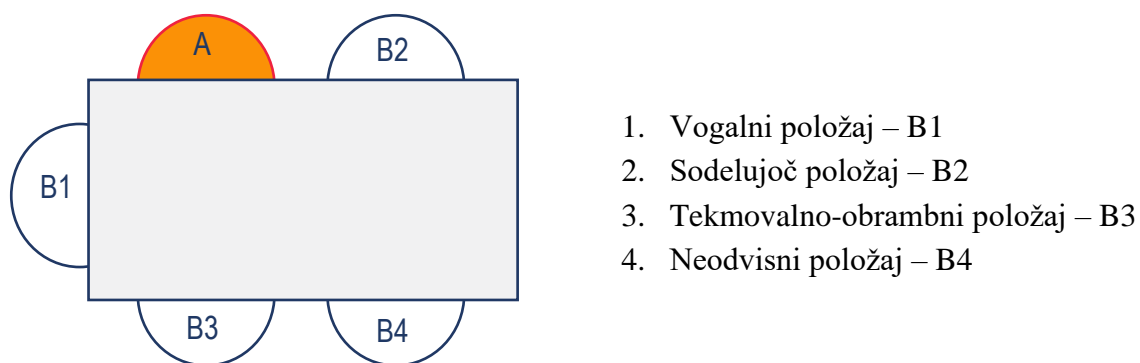
Vsaka oseba ima okoli sebe »zračni mehurček«, ki ga imenujemo osebni prostor. Velikost osebnega prostora sicer med kulturami variira, osebe pa občutek za osebni prostor razvijejo nekje do 12. leta starosti. Osebni prostor delimo na štiri dele (Pease & Pease, 2008):

- Intimno območje: 15–45 cm: Pri komunikaciji s stranko je nujno, da nikoli ne posežemo v strankino intimno območje. To je območje, v katerega posamezniki spustijo le osebe, ki so jim čustveno blizu. Navadno so to družinski člani, sorodniki, bližnji prijatelji in hišni ljubljenci.
- Osebno območje: od 45 cm do 1,2 m: Ta razdalja je optimalna za pogovor, osebo dobro slišimo, hkrati pa smo ji dovolj blizu, da opazujemo tudi njeno mimiko in govornico telesa.
- Družabno območje: 1,2–3,6 m: V družabno območje vstopamo z osebami, ki jih še ne poznamo, jih pa želimo spoznati. Na tej razdalji poteka tudi večina poslovnega komuniciranja.
- Javno območje: +3,6 m: To je razdalja, ki jo upoštevamo pri srečanju z večjo skupino.

Ko zavarovalni agent vstopa v stik s stranko, mora upoštevati njen osebni prostor. S tem da stranki vedeti, da jo spoštuje in razume, da stranka potrebuje čas, da mu zaupa. Ni pa pomemben le osebni prostor, pomembno je tudi, kako se ob prodajnem razgovoru stranka in prodajnik posedeta okoli mize.

Po Pease in Pease (2008, str. 331) ločimo štiri osnovne pozicije sedenja, ki so prikazane na sliki 9, pri čemer je stranka označena s črko A in obarvana oranžno.

Slika 9: Osnovna razporeditev sedežev



Prirejeno po Pease & Pease (2008, str. 331).

Če se s stranko sestajamo doma, pustimo, da stranka sede prva. Na ta način ji izkažemo spoštovanje, saj ji omogočimo, da izbere svoje stalno mesto, če ga ima, oziroma mesto, na katerem se za mizo najboljše počuti. Na podlagi njenega položaja pa zastopnik sede tako, da doseže vogalni položaj. Ta mu omogoča, da je kar se da blizu stranki, jo iz tega položaja dobro vidi in lahko opazuje, kljub temu pa drži distanco. Omogoča mu izvajanje različnih kretenj in izmenjevanje pogledov, kar poveča intimnost pogovora in občutek, da sta stranka in zgodba, ki jo pripoveduje, v centru pozornosti (Pease & Pease, 2008). Vse te malenkosti lahko dvignejo raven zaupanja med pogovorom. Pri komunikaciji s stranko je zaželeno, da se zastopnik kolikor se da izogne tekmovalno-obrambnemu položaju (B3) in neodvisnemu položaju (B4). Položaj B3 že v imenu pove, da je to položaj, v katerega se postavimo, ko želimo osebo, s katero komuniciramo, napasti ali pa se bojimo njenega napada. Zato je ta položaj neprimeren za sklepanje posla. Prav tako ni primeren položaj B4, ki daje slutiti, da je prodajniku vseeno oziroma mu že sama pozicija glede na stranko ne omogoča izkoristiti maksimalnega potenciala osebnega srečanja. Razdalja med stranko in zastopnikom je v tem primeru najdaljša.

4 OHRANJANJE ODNOSA S STRANKO

Vzpostavitev in ohranjanje odnosa s stranko sta ključna za poznavanje potreb strank. Dober odnos ne pomeni le zvestobe stranke, ampak prinaša tudi večji dobiček, saj je iskanje in

pridobivanje novih strank vedno dražje kot ohranjanje odnosa z že obstoječo stranko. Zato je še toliko bolj pomembno, da zavarovalnica naredi vse, da ohrani dolgotrajen odnos in s stranko stke močne vezi (Guillen, Nielsen & Pérez-Marín, 2008).

Če zavarovalnico primerjamo z banko, lahko opazimo, da je frekvenca stikov, ki jih imata zavarovalec in zavarovalnica, veliko manjša, kot je frekvenca stikov med banko in njenim klientom. Posledično je toliko bolj pomembno, da zavarovalnica najde načine, kako vstopiti v stik s stranko večkrat, na način, da ta ne bo čutila nenehnega pritiska, ampak da bodo ti stiki v njej vzbudili razlog za zaupanje, ki je temelj dobrega in dolgoročnega sodelovanja. Zadovoljna stranka ostane zvesta zavarovalnici, kupi tudi druge zavarovalne produkte, manj pozornosti posveča konkurenčnim blagovnim znamkam in njihovem oglaševanju in je manj občutljiva na ceno, kar pomeni nižje stroške storitve, kot so stroški nove stranke, saj so transakcije že rutinska zadeva. Hkrati pa zadovoljna stranka svojo pozitivno izkušnjo z veseljem deli z družino, prijatelji in znanci in na ta način privabi nove stranke (Matiş & Ilieş, 2014).

Izkušnja stranke je celosten pogled stranke na odnos, ki ga ima ta s podjetjem ali blagovno znamko organizacije. Je rezultat vsake interakcije stranke z organizacijo. Pri zavarovalnici to zajema vse, od navigacije po spletnem mestu do pogovora s posredniki in zastopniki storitev za stranke, vse do prejema izdelka ali storitve. Strankina izkušnja vključuje tudi vsako izpostavljenost blagovni znamki prek oglasov, dogodkov in izkušenj z osebami, s katerimi stranka komunicira. Vse, kar stori zavarovalnica, lahko vpliva na dojetanje strank, na njihove odločitve ter njihovo stopnjo zagovarjanja poslovanja in blagovne znamke organizacije (IBM Corporation, 2020).

V splošnem so stranke v dobi informacijske tehnologije veliko bolj seznanjene o lastnih tveganjih, o konkurenčni ponudbi in obravnavi strank v konkurenčnih zavarovalnicah, saj jim je dostopno znanje iz več virov. Kot že večkrat omenjeno, je to še posebej značilno za premožne zavarovance, ki imajo navadno višjo stopnjo izobrazbe in širši krog poznanstev, od kjer črpajo informacije. Posledično so lahko do informacij, ki jih pridobijo, bolj kritični in se lažje poglobijo v podrobnosti zavarovalnih produktov. Zavarovalnice zato ne morejo več pričakovati, da so zavarovanja nekaj, kar se prodaja samo, ampak je to postal produkt, ki se ga kupuje. Še posebej se morajo tega zavedati pri premožnih strankah, kjer ima lahko »nasilno« promoviranje izdelkov negativen vpliv, saj lahko stranka dobi občutek, da je svetovanje sekundarnega pomena, prodaja in zaslužek pa primarna.

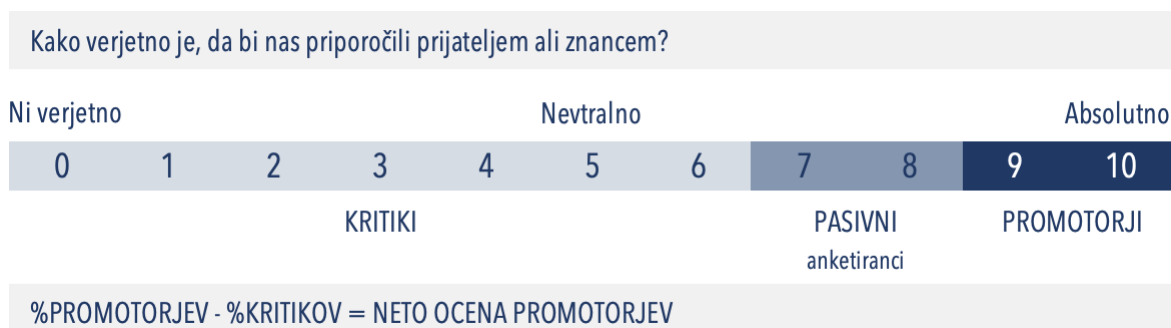
V obdobju pandemije koronavirusa je strankina izkušnja ob stiku z zavarovalnico postala še bolj pomembna. Dvignila se je zavest o skrbi za zdravje in finančno prihodnost, kar pa daje zavarovalnicam priložnost, da se izkažejo. Dokažejo lahko, da jim je mar za zavarovance, da jim je mar za njihovo zdravje in za okolje, v katerem bivajo – izkažejo se lahko kot dobri »korporativni državljani« (IBM Corporation, 2020). Tako je odnos do strank dobil možnost, da postane eden izmed ključnih dejavnikov razlikovanja med zavarovalnicami. Če se osredotočimo na slovenski trg in na premožni segment, je to odlična priložnost za slovenske

zavarovalnice. Premožnemu segmentu lahko ponudijo personalizirane produkte z možnostjo asistenc na različnih področjih in dvignejo raven storitve, predvsem z visoko odzivnostjo, natančnim svetovanjem in pozitivno izkušnjo ob podpisu pogodbe.

4.1 Oblikovanje storitve, namenjeni premožnemu segmentu

Ko govorimo o stranki in njenem odnosu do podjetja, s katerim je v stiku oziroma sodeluje, se za ocenjevanje tega odnosa pogosto uporablja neto ocena promotorjev (angl. Net promoter score, v nadaljevanju NPS). NPS je ocena, ki jo stranke po uporabljeni storitvi dodelijo z odgovorom na eno samo vprašanje: »Kakšna je verjetnost, da bi priporočil ...?« Odgovor je ocena od nič do deset, celotna lestvica pa je prikazana na sliki 10. Osebe, ki so storitev ocenile z 9 ali 10, štejejo za promotorje, za njih velja, da so entuziastični v odnosu do uporabljene storitve ali produkta, da so jo pripravljene priporočiti in jo sami ponovno kupiti. Osebe, ki so podale oceno 8 ali 7, niso bile posebej navdušene nad ponudbo podjetja, ostale so ravnodušne, pasivne. Te stranke so pripravljene sprejeti ponudbo konkurence. Stranke, ki so na vprašanje podale oceno 6 ali manj, so zavračajoče stranke, ki lahko slabo vplivajo na ime podjetja. Če od deleža nasprotnikov odštejemo delež promotorjev, dobimo neto oceno promotorjev, ki se lahko giblje od najnižje vrednosti –100 (če je vsaka stranka nasprotnik) do najvišje vrednosti 100 (če je vsaka stranka promotor) (NICE Systems, Inc., brez datuma).

Slika 10: Lestvica NPS



Prirjeno po NICE Systems, Inc. (brez datuma).

Izkaže se, da imajo zavarovalnice šibko točko, saj zavarovalna storitev ni nekaj, kar bi si človek posebej želel. Zavarovanje ni stvar, na katero zjutraj najprej pomisliš. Povod za nakup je potreba po varnosti, občutek, da nočeš biti brez zavarovanja, ko ga boš potreboval (Insuretech Insights, 2021).

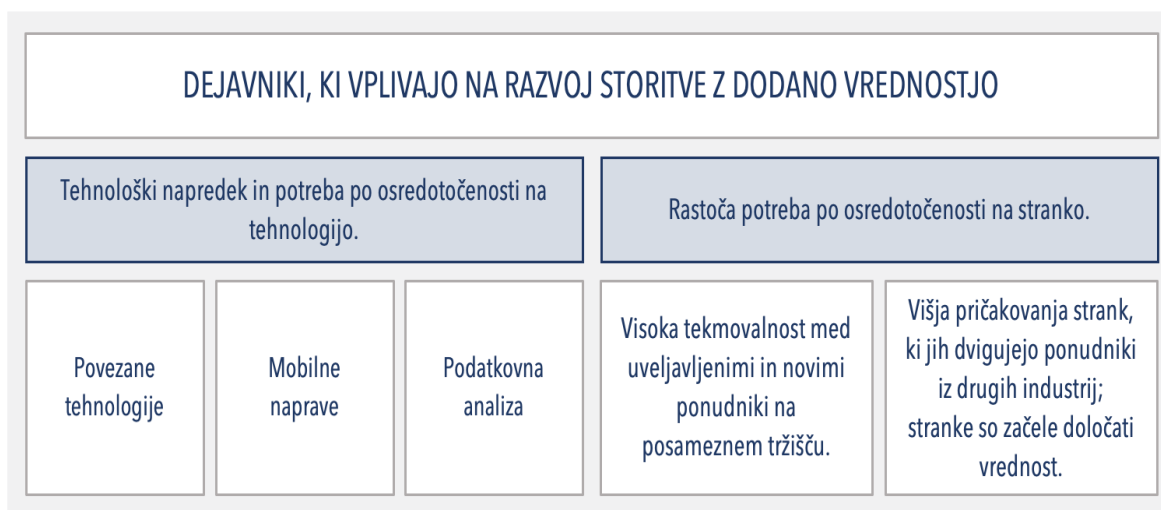
Ker stranke podajajo oceno na podlagi lastne izkušnje, je treba razumeti njeno pot skozi našo storitev. Razumeti je treba, da je zavarovanje produkt, ki ga uporabimo samo ob škodnem dogodku, tako bo izkušnja verjetno povezana z negativnimi čustvi. Zato je treba najti zadosti pozitivno nabitih trenutkov, ki spremenijo percepcijo o produktu. Začnemo lahko s preprostim prikazom storitve kot časovne premice, kjer moramo prepoznati ključne točke, ki bodo imele največji vpliv na stranko. Vsak korak, ki ga stranka »prehodi«, oblikujemo

tako, da vedno zagotavlja pozitivno izkušnjo. V poplavi tehnologije je pri tem treba ohranjati misel, da moramo proces, za katerega želimo, da je inovativen, čim bolj poenostaviti in ohraniti občutek, da zavarovalnica skrbi za svojega zavarovanca, kar bo pri zavarovancu vzbudilo pozitivna čustva (Insuretech Insights, 2021).

Zavarovalnica Triglav in Zavarovalnica Sava zadovoljstvo svojih strank že preverjata po sistemu NPS, medtem ko zavarovalnica Vita prek svoje bančne mreže preverja zadovoljstvo stranke z oceno 1–5. Merjenje neto ocene promotorjev je relativno lahko implementirati in meriti.

Če želimo strankam ponuditi storitev, ki jim bo predstavljala zadostno dodano vrednost, da bodo naš produkt izbrale pred konkurenčnim, moramo razumeti, kaj so glavni dejavniki, ki jih moramo upoštevati pri razvoju teh storitev in so prikazani na sliki 11. Z dodajanjem storitev z dodano vrednostjo zavarovalnica pridobi pomembnejšo vlogo in konsistentno prisotnost v življenju uporabnika v času zavarovalnega obdobja.

Slika 11: Prikaz dejavnikov, ki vplivajo na razvoj storitve, ki predstavlja dodano vrednost



Prirejeno po Capgemini (2017).

Glavna priložnost pri individualizaciji je oblikovanje funkcij, ki ustvarjajo storitev, ki je primerna in ustrezna za stranko ter je ves čas skladna s cilji in željami stranke. Za individualizacijo, ki bo zadovoljila stranko, še vedno pa bo dobičkonosna tudi za zavarovalnico, so ključna sestavina podatki, ki jih poseduje zavarovalnica, in znanje, ki ga ima o stranki. Z obsežnimi zbirkami podatkov in pametno interakcijo je mogoče prepoznati potrebe in cilje strank (zdaj in čez čas) ter poskrbeti, da bo zavarovalni produkt uspešen. To je točka vzvoda. Rešitev, kako do optimalne individualizacije, je večplastna. Individualizirana ponudba mora biti (Benwell, 2020):

- cenovno učinkovita,
- pregledna,

- razložljiva,
- primerna za namen in
- primerna za stranko.

Eden od načinov, ki ne poveča samo individualne prilagoditve produkta stranki, ampak stranki pokaže empatično plat zavarovalnice, je tudi zmanjševanje strankinih tveganj izven obsega zavarovanja. Strankam lahko zavarovalnica ponudi dodatne aktivnosti, ki se jih stranka udeleži izbirno in pripomorejo k zmanjšanju lastnih tveganj. Lahko govorimo o asistenčnih storitvah, o dodatnih zdravstvenih storitvah, analizah, svetovanju. Pri ponujenih storitvah pa je treba paziti, da stranki dejansko prinesejo dodano vrednost. Storitve mora biti na visoki ravni, bolj celostna, kot jo lahko dobijo na tržišču, mora biti cenejša ali pa popolnoma unikatna.

Ko združimo željo po tehnološkem napredku in empatičen del storitve z namenom po razvoju storitve z dodano vrednostjo na zavarovalnem trgu, dobimo štiri ključne kategorije, v katere lahko uvrščamo storitve z dodano vrednostjo.

Prva je samopostrežna kategorija. Ta vključuje storitve, s katerimi zavarovalnica poda zavarovancu možnost za obvladovanje zavarovalnih tveganj na področju življenjskih, zdravstvenih in premoženjskih zavarovanj. Ta ponudba obe strani postavlja v zmagovalno situacijo. Stranki omogoča obvladovanje lastnih tveganj, zavarovalnici pa znižuje stroške storitve (Capgemini, 2017). V okviru zdravstvenih zavarovanj sem spadajo aplikacije za spremljanje in upravljanje lastnega zdravja. Te zavarovancu omogočajo boljše poznavanje lastnih bolezenskih stanj, omogočajo jim merjenje napredka, vodenje evidence v povezavi z zdravili in deljenje podatkov z zdravniki. Pri premoženjskih zavarovanjih je podoben koncept aplikacija, ki omogoča strankam, da analizirajo svoje nepremičnine recimo na energetske ravni in zraven pridobijo priporočila za izboljšanje celotnega ekosistema naprav, da bo energetska poraba čim nižja (Capgemini, 2017).

Kar se premožnejših strank tiče, bi si vsaj za življenjska zavarovanja upala trditi, da če stranka že ima določeno bolezensko stanje, ima tudi že strokovnjaka, ki njeno bolezensko stanje nadzoruje. Zato verjetno ne potrebuje aplikacije za poglobljanje znanja. Morda bi ji prav prišla aplikacija za spremljanje bolezenskega stanja, a je na tržišču dostopnih že veliko tovrstnih aplikacij. Veliko bolj smiselno bi bilo združiti aplikacijo, ki bi spremljala aktivne recepte, lastno zalogo zdravil, zalogo zdravil v lekarnah, aktivne napotnice. Podobno kot že obstaja v obliki spletnega mesta Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS), le da bi aplikacija morala biti bolj celostna, bolj uporabniku prijazna, omogočati bi morala generiranje obvestil in opozoril ter sinhronizacijo s koledarjem. Na področju premoženjskega zavarovanja bi idejo o aplikaciji za energetske varčnosti še nekoliko razširila, sicer pa se mi zdi, da bi bila smiselna tudi za premožne stranke. Poleg energetske ocene vseh nepremičnin z njihovimi aparati bi dodala še vodenje evidence o garancijah.

Druga kategorija je osnovana na nasvetih in pomoči. Sem spadajo storitve, ki stranki nudijo pomoč oziroma asistenco ob škodnem dogodku ali pa ponujajo le nasvete in informacije, ki jim omogočajo boljše vodenje njihovega premoženja ali snovanje vsakdana. Glavni cilj je preprečevanje škodnih dogodkov in blaženje posledic škodnega dogodka, hkrati pa zavarovalnici omogoča nenehne stike s stranko (Capgemini, 2017).

Sem spadajo predvsem asistenčne usluge. Te so v Sloveniji dobro razvite, posebej avtomobilska asistenca. Tudi domska asistenca počasi pridobiva pomembnost na trgu. Asistenčne storitve slovenskim zavarovalnicam torej niso več tuje, zato je za premium segment treba storitev še nekoliko nadgraditi. V kategorijo nasvetov in pomoči pa spada tudi upravljanje življenjskega sloga. Te storitve stranki na podlagi povratnih informacij pomagajo zmanjšati tveganja. Primer take aplikacije v Sloveniji je Triglavova aplikacija Drive, ki uporabnikom omogoča refleksijo na njihovo vožnjo in nagrajevanje za dobro vožnjo. Zavarovanec si tako lahko prisluži tudi do 25 % popusta na zavarovanje motornega vozila (Zavarovalnica Triglav, brez datuma). Tudi ta aplikacija sama po sebi ni namenjena premožnemu segmentu, zato je treba najti druge kritične točke, ki bi premožnejšemu segmentu strank prinesle dodano vrednost.

Tretja kategorija storitev z dodano vrednostjo sloni na predvidevanju strankinih potreb. Zavarovalnica s temi storitvami poskuša zapolniti vrzeli, ki se v ciklu sodelovanja med zavarovalnico in zavarovancem pojavijo ob različnih življenjskih obdobjih. Ko zavarovalnica razume specifične potrebe svojih strank, lahko oblikuje ponudbo, ki ji bo prinesla dodaten zaslužek. Za zagotavljanje teh storitev mora zavarovalnica skleniti sodelovanje z zunanjimi izvajalci.

Na tem področju ima Slovenija velik potencial, posebej na področju paketov, ki bi bili namenjeni predvsem starejšim uporabnikom. Prebivalstvo Slovenije se namreč stara. Tako lahko z različnimi paketi, ki vključujejo usluge in primerno tehnologijo, starejšim podaljšamo samostojno življenje. V to kategorijo spada tudi dostop do različnih zdravstvenih storitev. Ker slovenski zdravstveni sistem še ni prilagojen staranju prebivalstva, je to odlična priložnost za zavarovalnice, da premium segmentu omogočijo dostop do zasebnih zdravnikov specialistov, domov za ostarele, smiselno bi bilo dodati tudi zdravljenje v tujini.

Sodelovanje s stranko in vključevanje je četrta kategorija storitev z dodano vrednostjo. Ta je namenjena predvsem poglobljanju odnosa med zavarovalnico in zavarovancem.

Omenila sem že, da to niso storitve, ki bi zavarovalnici prinašale dodaten zaslužek, ampak predvsem poglobljajo odnos med stranko in zavarovalnico. Zavarovalnica pri svojih poslovnih partnerjih strankam uredi popust ali pa se dogovori za dodatno obravnavo, kar mora jasno predstaviti. Tako stranka pomisli na zavarovalnico vsakokrat, ko uporabi popust ali kakšno dodatno storitev. Z dodajanjem storitev z dodano vrednostjo se zavarovalnica edinstveno pozicionira in diferencira na zavarovalnem trgu. Njena ponudba, ki se razlikuje od konkurenčnih, privablja nove stranke, hkrati pa ostaja sodelovanje z obstoječimi

strankami dolgotrajnejše. Če zavarovalnica s svojo dodatno ponudbo skrbi tudi za to, da lahko stranke same uravnavajo določena tveganja, lahko to na koncu rezultira tudi v zmanjšanju izplačanih odškodnin.

Storitve z dodano vrednostjo pa ne prinašajo le prednosti, ampak tudi različne izzive. Vse storitve z dodano vrednostjo ne bodo zanimale istega segmenta, zato je treba posamezne segmente strank natančno proučiti in nato prilagoditi storitve z dodano vrednostjo. Že prvi problem pokaže tudi tiste, ki mu sledijo. Da implementiramo različne storitve z dodano vrednostjo in produkte, namenjene vsem segmentom, skozi celotno zavarovalno verigo, zadeva postane robustna. Če karikiramo, bi zavarovalnica morala tako ponujati več dodatnih storitev kot vrst zavarovanj, kar za sabo potegne težko obvladljivost sistema in visoke stroške, potrebne za implementacijo in izvajanje. Ker je treba voditi evidenco, kdo koristi katero storitev, da lahko ocenimo, komu in koliko dodane vrednosti predstavlja posamezna storitev, pride tudi do težave z osebnimi podatki; kdo jih zbira, kdo jih hrani, kdo jih lahko obdeluje in komu jih lahko razkrije. Zato je smiselno začeti z uvajanjem v premium segmentu, saj kljub temu da si dodatne storitve lahko privoščijo, strankam s tem ne ponudimo le dodatnih izkušenj, ampak posebno pozitivno izkušnjo. Hkrati pa v premium zavarovalni paket zavarovalnica lažje vkomponira kakšen dodaten strošek, ki ga prinese storitev z dodano vrednostjo. Za premožne stranke tako menim, da bi bilo najboljšo začeti z asistenčnimi storitvami in storitvami, ki jim pomagajo regulirati in razumeti njihova lastna tveganja. Te storitve bi tako naredile največjo razliko pri dojemanju storitve kot premium. V Sloveniji so dobro razvite predvsem asistenčne storitve v povezavi z avtomobilskim zavarovanjem, medtem ko so se domske in ostale asistenčne storitve šele začele pojavljati.

4.2 Trenutne interakcije s stranko

Trenutni proces sklepanja zavarovanj, ki ga predpisuje Slovensko zavarovalno združenje, je sestavljen iz šestih korakov (Slovensko zavarovalno združenje, brez datuma):

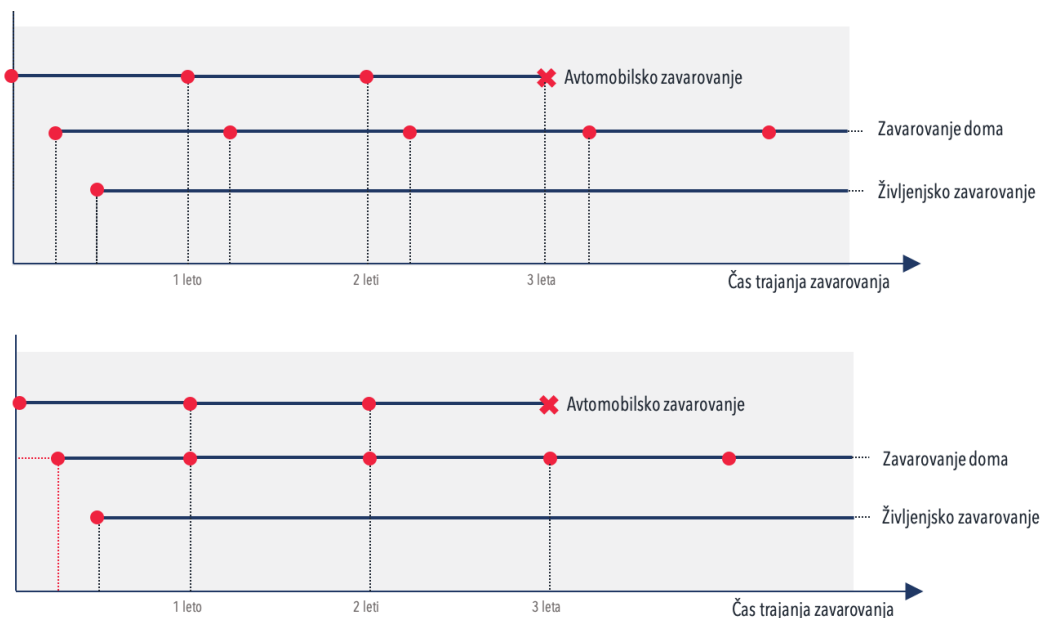
- prodajalec zavarovanja se mora predstaviti (identifikacija),
- test potreb in zahtev potrošnika (izpolnitev vprašalnika),
- predaja kratkega predstavitvenega dokumenta s ključnimi podatki o zavarovanju,
- predstavitev zavarovanja,
- lahko tudi svetovanje potrošniku,
- sklenitev zavarovanja z izstavitvijo zavarovalne police.

Od trenutka sklenitve zavarovanja pa do naslednjega stika s stranko navadno preteče daljše časovno obdobje. Zastopnik običajno ponovno stopi v stik s stranko pred iztekom zavarovalne police. Če gre za življenjsko zavarovanje, je to časovno okno lahko dolgo tudi deset let ali več. V tem času se z odnosom med zavarovancem in zavarovalnico ne dogaja nič. Do drugega stika pred iztekom zavarovalne police pa lahko pride ob škodnem dogodku, ko stranka zavarovalnici prijavi škodo in pričakuje izplačilo zavarovalnine. Ta stik s stranko

je še bolj pomemben, saj so vpletena čustva ob nastalem škodnem dogodku, zato je v tem trenutku ključno, da je stik med zavarovancem in zavarovalnico korekten in ga zavarovanec ohrani, težko rečemo, da v lepem spominu, ampak vsaj v dobri luči. Če ima zavarovanec več različnih zavarovanj, ki trajajo različno dolgo in niso sklenjena ob istem času, je stikov med zavarovalnico in zavarovancem lahko več.

Na sliki 12 so z rdečimi simboli prikazane interakcije med zavarovalnico in zavarovancem. Rdeče pike prikazujejo sklenitev zavarovanja, rdeči križci pa konec zavarovanja oziroma škodni dogodek. Za začetek zavarovalnega razmerja je interakcija med zavarovancem in zavarovalnico nujna, medtem ko ob koncu zavarovanja interakcija ni nujna, je pa odvisna od posameznega zavarovalnega agenta. V večini se agenti oz. zavarovalnice potrudijo, da stranko obvestijo o preteku zavarovanja in izkoristijo priložnost za obnovo zavarovalne police.

Slika 12: Interakcije pri sklepanju zavarovanj



Vir: lastno delo.

Ob začetku sodelovanja so intervali lahko pogostejši, kasneje pa so daljši, odvisno od trajanja zavarovanja in ali ga oseba redno podaljšuje. V interesu zavarovalnice je, da so ti intervali čim krajši in enakomerno razporejeni v določenem časovnem obdobju. Lahko predpostavimo, da je nasprotno zavarovancu v interesu, da bi bilo teh interakcij manj, saj mu pomenijo dodatno usklajevanje že zasedenega urnika in dodatno porabo časa.

Tako je za zavarovalnico smiselno, da zavarovancu ustreže tako, da mu omogoči, da so vsa njegova zavarovanja sklenjena na isti dan oziroma da se zavarovanja z enako dobo trajanja obnavljajo na isti dan. Če ima stranka že sklenjeno zavarovanje avta in se ne odloči takoj še za zavarovanje nepremičnine (to bi rada storila šele čez tri mesece), ji omogočimo, da v prvem letu plača sorazmerni delež premije za obdobje devet mesecev namesto enega leta. V

naslednjem letu, ko stranka želi obnoviti zavarovanje, lahko obnovi vsa zavarovanja z enim sestankom s prodajnikom. Tako stranki poenostavimo proces sklepanja in obnavljanja zavarovanj, zavarovalnica pa lahko stranko na svoj obstoj opominja drugače. Načini, kako opominjati stranko na odnos z zavarovalnico, so lahko različni. Posebej pri premium segmentu pa moramo biti pazljivi, da izberemo pravi pristop in da pri tem nismo vsiljivi. Prav tako je treba ponovno poudariti, da je za dober odnos treba pustiti dober vtis, ki bo v stranki povečal zaupanje. Najbolj klasične oblike opominjanja strank na obstoj podjetja so navadno reklame v različnih oblikah. A ker je sodelovanje s premožno stranko bolj podobno prodaji med podjetji (v nadaljevanju B2B) kot prodaji posameznim strankam (v nadaljevanju B2C), je treba najti bolj prefinjen način. Če se vrnemo kar na proces sklepanja zavarovanj po priporočilih Slovenskega zavarovalnega združenja: druga točka na seznamu je test potreb in zahtev potrošnika. Ta korak je nujen pri vseh strankah, pri strankah premium segmenta pa še toliko bolj. Na ta način lahko dobro določimo način, na katerega se stranka odziva ob škodnih primerih, v primeru padca naložbe pri naložbenih zavarovanjih ... To prvo srečanje pa lahko izkoristimo tudi pri določitvi, kako voditi odnos s stranko. Ali je le-ta dovolj odprta, da bi se želela udeleževati dogodkov, ki jih v ta namen organizira zavarovalnica, kakšni tipi dogodkov jo zanimajo, ali imajo raje zasebna srečanja, katera dodatna znanja ji lahko ponudimo ... Te stvari je treba razbrati iz pogovora. In tu se zopet izkažeta pomembna vloga zastopnika in njegova stopnja empatije.

Za razliko od razvitih zavarovalniških trgov v Sloveniji še vedno beležimo relativno visoko rast letnih premij. V letu 2018 smo, kot že omenjeno, dosegli celo rekordno rast po letu 2008, ki je znašala kar 9,7 %. Podatek nam pove, da naš zavarovalniški trg (če nanj gledamo v celoti) še ni popolnoma nasičen, a prav je, da se v odnosu s stranko zavarovalnice obnašajo, kot da je trg že nasičen, torej da cenijo strankino zvestobo. Če je v preteklosti veljalo, da so slovenske zavarovalnice nagrajevale nove stranke, se trend že nekaj časa obrača. Tako so slovenske zavarovalnice začele nagrajevati zvestobo. Eden izmed bolj znanih je primer Zavarovalnice Triglav, ki je ustvarila bonitetni program Triglav komplet. Le-ta omogoča zavarovancu in njegovim družinskim članom, da na preprost in pregleden način združijo vsa svoja zavarovanja in na ta način pridobijo različne bonitete za vse člane programa (Zavarovalnica Triglav, 2021). Na ta način je Zavarovalnica Triglav uspela oblikovati skupnost, kjer niso nagrajene le njihove zveste stranke, ampak tudi nove stranke, ki jih zadovoljni uporabniki pripeljejo s sabo. Priložnost so dobro izkoristili tudi za navzkrižno prodajo, saj ob sklenitvi novega zavarovanja podarijo dvakrat večji popust, zbran znotraj Triglav kompleta, kot ob obnovitvi le-tega. Storitev je na spletni strani v okviru ponudbe jasno predstavljena, kar daje zavarovancu možnost jasnih pričakovanj. Kljub temu da program Triglav komplet ni namenjen le premium segmentu, pa je dober primer dobre prakse ohranjanja odnosa s stranko in nagrajevanje njene zvestobe, ki ga lahko apliciramo tudi na premium segment.

4.3 Zavarovalni produkti, namenjeni premožnemu segmentu

Pri segmentaciji strank glede na tip družine in glede na vir dohodka smo lahko ugotovili, da vse zavarovalne vrste verjetno ne bodo zanimale vseh premožnih enako. Pomembno je, da klasične zavarovalne produkte oblikujemo na način, da bodo ti ustrezali premožnemu družbenemu segmentu, hkrati pa jim ponudimo tudi produkte, ki srednjega razreda že zaradi drugačnega načina življenja ne bi zanimali.

Z dobrim produktnim portfeljem lahko stranko pritegnemo k sodelovanju, lahko pa je to tudi ena od ključnih komponent, da stranka ostaja z zavarovalnico. Na prvem mestu je nujno, da so ti produkti že v osnovi drugačni kot produkti, namenjeni povprečnemu potrošniku, a hkrati do neke mere še vedno omogočajo personalizacijo. A zasnova novega produkta je dolg proces, zato je treba ves čas spremljati trende in skozi sodelovanje s stranko spoznavati njene želje in zahteve. Prav tako se je v tem primeru morda smiselno ozirati tudi na konkurenco, v smislu, da zavarovalnica ponudi produkt, ki ga stranke želijo in potrebujejo, še preden se za to odločijo druge zavarovalnice, oziroma da svoje produkte zasnujejo na način, da pokrijejo tudi tiste vrzeli, ki so jih ostale zavarovalnice izpustile, a bi jih premožna stranka želela (Baker, 2013).

Razvoj produktov lahko začnemo tudi iz že obstoječih produktov ali produktov, ki smo jih umaknili iz prodaje. Na podlagi tega lahko vidimo, kaj je zgodovinsko bolj zanimalo naše premožne stranke, in poskusimo iz zavarovalnih pogojev izluščiti, kateri od teh pogojev je stranko pritegnil. Najpomembnejše vprašanje, ki si ga moramo zastaviti ob snovanju celotne ponudbe za premožni segment, je: »Kaj je dodana vrednost, ki jo zavarovanec prejme ob sklenitvi zavarovanja, namenjenega premožnemu segmentu?« S tem vprašanjem stranko postavimo v center našega poslovnega modela oziroma bolje rečeno, v vsak korak snovanja poslovnega modela.

4.3.1 Premoženjska zavarovanja

Glede na psihološki proces odločanja, ki sem ga obravnavala predhodno, je prodaja premoženjskih zavarovanj veliko lažja, saj oseba navadno sama identificira potrebo. Zato je na prvi pogled prodaja premoženjskih zavarovanj lažja. Ko gre za zavarovanje luksuznih avtomobilov, nepremičnin in ostalega premoženja, pa je potrebno, da je zavarovalni agent natančen in dosleden pri zavarovanju specifičnih detajlov in da na njih opozori tudi stranko. Ko sestavi polico, jo mora stranki natančno razložiti in jo o specifičnih zadevah podučiti, da v primeru nezgode in posledičnega izplačila ne pride do neželenih situacij, ki rezultirajo v nezadovoljstvo obeh strani.

Zavarovalnica Generali že ponuja premium ponudbo tako v obliki premium kluba, katerega član postaneš po priporočilu ali povabilu, kot tudi premium zavarovanja. Premium zavarovanja so za razliko od članstva v klubu dostopna vsem. Premium paket za zavarovanje stanovanjskih nepremičnin je z vsemi kritji predstavljen na spletni strani, kjer so objavljeni

tudi zavarovalni pogoji. Navedena maksimalna zavarovalna vsota je 1.000.000 EUR (Zavarovalnica Generali, 2020). Posamezna kritja so sicer relativno nizka, a omogočajo nekaj manevrskega prostora in jih je ob sklenitvi pogodbe mogoče dvigniti, nikjer na spletu pa ni specificirano, za koliko.

4.3.2 Življenjska zavarovanja

Življenjska zavarovanja z zavarovalno dobo, daljšo od deset let, so po Zakonu o davku od prometa zavarovalnih poslov (ZDPZP), Ur. l. RS, št. 96/05 – uradno prečiščeno besedilo in 90/14, oproščena plačevanja davka od prometa zavarovalnih poslov, ki znaša 8,5 %. Če se zavarovanje prekine pred potekom desetih let, se obračuna in plača davek v višini 5 % od odkupne vrednosti in vsote vseh predhodnih izplačil. Če je zavarovanje prekinjeno zaradi smrti zavarovane osebe, se davek od prometa zavarovalnih poslov ne obračuna. Isti princip velja po Zakonu o dohodnini pri plačilu dohodnine. Če je zavarovanje sklenjeno po 31. 12. 2004, se v skladu z Zakonom o dohodnini ob izplačilu pred potekom deset let obračuna tudi davek iz naslova dohodka iz življenjskega zavarovanja po 27,5-odstotni davčni stopnji. Davčna osnova za obračun davka od dohodka iz življenjskih zavarovanj je razlika med prejetim izplačilom in vsoto vplačil. Izplačila po poteku desetih let so oproščena plačila davka od dohodka življenjskih zavarovanj, če sta zavarovalec in upravičenec za izplačilo ista oseba. Če upravičenec ni hkrati tudi zavarovalec, se davek obračuna. Če je zavarovanje prekinjeno zaradi smrti zavarovane osebe, se davek od dohodka življenjskih zavarovanj ne obračuna.

Pri življenjskem zavarovanju se za primer smrti zavarovane osebe vnaprej določi upravičenca, ki prejme zavarovalno vsoto in le-ta glede na določila Obligacijskega zakonika ni predmet dedovanja. Tako izbrana oseba denar prejme takoj, hkrati pa je ta znesek izvzet iz plačila davkov. Zato je smiselno, življenjska zavarovanja ponuditi premožnim posameznikom, ki živijo v specifičnih družinskih razmerjih, so večkrat ločeni, imajo potomce iz več zakonov, ali po ločitvi živijo v zunajzakonski zvezi in se želijo prepričati, da bo njim draga oseba po njihovi smrti zagotovo dobila določena finančna sredstva.

Na podlagi teh dejstev bi bilo smiselno razviti produkt, vsaj marketinško, ki bi bil namenjen prav dedovanju. Ob večji zavarovalni vsoti ali visoki enkratni premiji bi lahko ponudili nižje stroške odprtja in upravljanja zavarovanja, zagotovili pa bi neobdavčitev dohodka in zagotovljeno vrednost upravičencu, navedenemu na zavarovalni polici. Produkt bi tako lahko bil namenjen starejši populaciji, ki že razmišlja, kaj bo pustila potomcem.

5 KVALITATIVNA RAZISKAVA TRENUTNIH SODELOVANJ

Za namen raziskave relativno majhnega segmenta premožnih strank sem se odločila uporabiti poglobljene intervjuje z zaposlenimi z dolgoletnimi izkušnjami v zavarovalništvu in privatnem bančništvu. Pri izbiri sogovornikov iz zavarovalništva sem poskušala izbrati

zaposlene iz različnih zavarovalnic in na vodstvenih položajih, saj so to navadno osebe, ki sodelujejo s pomembnejšimi strankami in imajo vpogled v celotno poslovanje podjetja, njihove bogate izkušnje iz finančnega sektorja pa jim omogočajo pogled tudi na razvoj segmenta. Pri raziskovanju sem želela opraviti tudi intervjuje s premožnimi osebami, a ker je bilo govora o zelo osebnih stvareh – financah in zavarovanju –, so bili odgovori skopi. Z zaposlenimi ali bivšimi zaposlenimi v zavarovalništvu in privatnem bančništvu sem opravila sedem intervjujev. Intervjuvanci imajo pridobljene izkušnje v skupno sedmih zavarovalnicah, pozavarovalnici, več slovenskih bankah in zavarovalno-posredniški družbi in so predstavljeni v tabeli 6. Zaradi ohranjanja anonimnosti, sem na željo intervjuvancev zakrila njihovo identiteto.

Tabela 6: Predstavitev sogovornikov

OSEBA A	Več kot 10 let izkušenj v več slovenskih bankah, tudi na področju privatnega bančništva, več kot 10 let v upravi slovenske zavarovalnice
OSEBA B	17 let izkušenj v bančništvu, od tega 7 kot privatni bančnik v eni izmed slovenskih bank
OSEBA C	20 let izkušenj v zavarovalništvu in pozavarovalništvu, od tega 3 leta kot predsednik uprave zavarovalnice in 9 let predsednik uprave pozavarovalnice
OSEBA D	20 let izkušenj v zavarovalništvu, 7 let član uprave zavarovalnice, trenutno direktor zavarovalno posredniške družbe
OSEBA E	3 leta vodja segmenta za individualno upravljanje premoženja, 10 let v zavarovalništvu, od tega 4 leta član uprave
OSEBA F	23 let izkušenj v zavarovalništvu, kar 8 let kot predsednik uprave dveh zavarovalnic
OSEBA G	17 let v zavarovalništvu, trenutno direktor prodaje pravnim osebam in spletne prodaje

Vir: lastno delo.

Osnovni vprašalnik je bil sestavljen iz 19 vprašanj, ki sem jih prilagajala tudi tekom pogovora, glede na predhodne odgovore ali specifične izkušnje sogovornika, saj bi bila določena vprašanja zaradi poslovnega modela podjetja, v katerem posameznik deluje, nesmiselna. Z vprašanji sem želela dobiti vpogled v obnašanje slovenskih premožnih strank in iz njih v prvi vrsti izluščiti, koliko so slovenski premožni podobni svetovnemu premožnemu segmentu in ali za njih veljajo kakšne specifike. Na podlagi podanih odgovorov bom poskusila oblikovati poslovni model, ki bi bil primeren za sodelovanje s premožnimi strankami.

Z vsemi sogovorniki sem se najprej lotila teme, kako definirati premožno stranko. Sogovorniki, ki imajo izkušnje iz bančništva, so zadevo vedno poskusili jasno definirati s številko, ki izhaja iz meril, kdo je primerna stranka za privatno bančništvo (v nadaljevanju

PB). Oseba B, ki ima največ izkušenj v PB, je povedala: »Za nas je kot premožna veljala fizična oseba z 200 ali 250.000 evrov finančnega premoženja v obliki naložb, vrednostnih papirjev, denarja. Za premožno smo ocenili tudi osebo s plačo nad 6.000 evrov, ali pa tako imenovani mladi potencial, to so osebe do 45 let, ki imajo plačo vsaj 4.500 evrov.« Pogosto pa je bil kot kriterij za določanje strank omenjen tudi status, ki ga oseba nosi zaradi narave svojega dela – se pravi pomembni akterji v gospodarstvu, politiki ... Sogovorniki iz zavarovalniškega področja so opozorili tudi na strukturo premoženja in na težavo, s katero se srečuje zavarovalnica ob segmentaciji teh strank. Pri bančni segmentaciji je pomembno predvsem finančno premoženje, pri zavarovalniški segmentaciji pa je pomembno tudi nefinančno premoženje, oboje pa mora stranka iskreno predstaviti sama, v nasprotnem primeru ji svetovalec težko poda relevanten nasvet. Zaradi pomanjkljivih informacij, ki jih ima zavarovalnica o premoženju svojih strank, se večina slovenskih zavarovalnic segmentacije ne loteva sistematično, tudi tiste, ki ponujajo »premium storitev«, ki je načeloma namenjena točno določenemu segmentu. Pri možnem prilagajanju storitve, produktov, kritja pa se jih večina zanaša na občutek ali oceno glede na delovno mesto zavarovanca, oceno iz medijev, če ta obstaja, strankina dosedanja zavarovanja znotraj zavarovalnice, vrsto teh zavarovanj in količino dodatnih zavarovanj. »Podatkov, ki jih potrebuješ, načeloma nimaš in jih tudi ne moreš imeti. Te podatke lahko dobiš le direktno od stranke.« Le en sogovornik je z mano delil izkušnjo o tem, kako so se poskusno lotili segmentacije v njihovem podjetju: »Ja, res, pri nas imamo minimalen oz. omejen vpogled v sredstva naših strank. Lahko pa vendarle ocenimo premoženje strank, mogoče celo bolje ta nefinančni del premoženja. V odvisnosti od višine premije za zavarovanje vozila in hiše oz. vikenda lahko predvidevamo, kako premožna stranka je. Pri nas teh kriterijev še nismo definirali, smo pa o njih že govorili in jih nekako tudi že poskusno identificirali. Pri tem razmišljamo tudi o dodatnem kriteriju – delovno mesto posameznika.« Za eno od zavarovalnic pa segmentacijo izvaja banka, ki je njihov edini prodajni kanal. Tako sami te evidence ne vodijo, pobuda za prilagajanje produkta glede na status stranke pa izhaja iz banke: »Pri nas znotraj podjetja pa ne delimo strank in jih ne segmentiramo. Za naš poslovni model je to naloga banke.« »Tukaj se gre banka lažje neko upravljanje in to je v prvi fazi naloga private bankinga. Je pa tu veliko potenciala, predvsem pa želiš podobno obravnavati tudi nek srednji segment preko individualne obravnave stranke.« Pri prodaji zavarovanj prek bančne mreže lahko zasledimo, da zavarovalnica opaža velik potencial tudi v nekoliko širšem segmentu, kot je le PB. Kljub temu da, generalno gledano, zavarovalnice v Sloveniji svojih strank formalno ne segmentirajo, ni nihče od sogovornikov izključil oziroma zanikal neformalne segmentacije strank na pomembnejše in manj pomembne oziroma slovenske zavarovalnice trenutno nekoliko drugače obravnavajo vplivnejše stranke, ni pa to uradno del njihovega poslovnega modela.

Ko sem se s sogovorniki pogovarjala o tipičnem vedenjskem vzorcu slovenske premožne osebe, je večina začela z odgovorom, da je več tipov vedenjskih vzorcev. Navadno so stranke znotraj odgovora poskušali uvrstiti v dve skrajnosti, ki pa med sogovorniki navadno nista isti. Najpogosteje so kot specifikum navedli cenovno občutljivost. Kot odgovor na vprašanje

»Kaj bi izpostavili kot značilnost pri vedenjskem vzorcu?« je cenovno občutljivost navedlo šest od sedmih sogovornikov, med pogovorom pa jo je omenil tudi sedmi sogovornik, a je ocenil, da je cenovna občutljivost stvar 20 % oseb, ki pripadajo temu segmentu. »Bi pa to cenovno občutljivost mogoče povezal z načinom predstavitve dodatnih stroškov.« Citat izkazuje, da je način interpretacije stroškov ključen, da osebo prepričamo v to, da je cena primerna temu, kar bo stranka dobila. Lahko sklepamo tudi, da je ta cenovna neobčutljivost posledica poslovnega modela, ki zaposlenim v PB omogoča, da storitev vodijo na višji ravni in ji lahko dodajo več dodatnih storitev, ki so zastoj ali po znižani ceni vkomponirane v storitev. Te dodatne storitve lahko vplivajo na kupčevo percepcijo, ali je storitev vredna določene vsote denarja. V povezavi z varčnostjo se v intervjujih pojavi tudi povezava z večjo natančnostjo, kritičnostjo, zahtevami po višjem standardu storitve in dobrih pogajalskih sposobnostih. »Vsi tisti, ki so bolj premožni, so bolj varčni. Opazimo, da je povprečno premožen človek manj kritičen kot tisti, ki ima neko večje premoženje. Premožnejši se bolj spuščajo v detajle.« Citat še enkrat potrди, da je cenovna občutljivost predvsem stvar dojemanja cene storitve in vrednosti storitve, ki jo zaznava stranka. Hkrati pa iz citata razberemo, da so ob podpisu pogodbe bolj natančni, se v določila bolj poglobijo in so se za boljše pogoje pripravljani tudi pogajati. »Vse stranke z veliko premije so težki pogajalci, zahteve po nizki ceni so velike.« Lastnosti: varčnost, natančnost, dobre pogajalske sposobnosti lahko pripišemo tudi višji ravni znanja. Neposredno in posredno ta segment sogovorniki večkrat postavijo v vlogo t. i. oblikovalcev mnenja (angl. opinion makers). To so osebe, ki imajo znanje in izkušnje, veliko poznanstev in zato njihovo mnenje seže dlje in ga ostali dojemajo kot bolj kredibilnega. Svoje moči se zavedajo: »Vsi premožnejši se v glavnem zavedajo svoje 'moči' in imajo velika pričakovanja po odlični storitvi. Seveda tudi mi stremimo, da so take stranke zadovoljne,« in jo tudi izkoriščajo: »Praviloma so to zahtevnejše stranke, tako pri zavarovalnih pogojih kot pri reševanju škod.«

Če lahko opazimo razlike v pričakovanjih, ravni storitve, ki jo zahtevajo, znanju in poglobljenem pristopu, pa lahko iz intervjujev razberemo, da jih glede na videz ali življenjski slog težko ločimo od ostale populacije. Sogovorniki so izpostavili, da slovenski premožni v večini živijo »normalno življenje«, da pogosto ni opaziti, da bi bil njihov življenjski slog veliko drugačen od večine. Radi imajo diskretnost. Če pogledamo primere iz PB: »Prvi je definitivno stalna mantra Slovencev, da je potrebno premoženje skrivati. Tudi tisti z velikim finančnim premoženjem bo trdil: "Ne, jaz pa nimam nič posebnega." To bi si upal trditi za vsaj 90 % strank.« Ta vedenjski vzorec se večkrat pojavi v intervjujih, a so ga sogovorniki navadno izpostavili kot eno izmed skrajnosti. Drugo skrajnost pa so opisali kot: »V drugi skupini pa so tisti, ki so premožni in se jim, če lahko tako rečem, za to premoženje ni bilo potrebno posebej potruditi, vendar pa pričakujejo popust takoj, skratka hočejo imeti posebne privilegije, status. In ta vzorec je med našimi strankami kar pogost.« To je mnenje, ki verjetno velja generalno, sploh med mlajšimi posamezniki, ki veliko časa preživijo na socialnih omrežjih, kjer je deljenje prestiža del vsakdana. A iz citata lahko sklepamo, da ima tudi to splošno mnenje oprijemljiva dejstva, na podlagi katerih se je to mnenje oblikovalo.

Glede na to, kako pogosto so sogovorniki izpostavili diskretnost kot zahtevo stranke, lahko iz tega izluščimo, da je v Sloveniji pogosto, da ljudje skrivajo premoženje in zato želijo finančne zadeve izvesti čim bolj diskretno. »Pogosti so bili primeri, ko se stranke niso želele dobivati v lastnem kraju, da se ne razve za njihovo premoženje, ali pa so želele, da se dobimo izključno doma.« Želja po diskretnosti tako da smisel potrebi po ločenih prostorih, ki omogočajo drugačen koncept interakcije s stranko, prostorih, ki izžarevajo prestiž. Da je prostorsko ločevanje učinkovito in prinaša določene prednosti, potrjujejo tako izkušnje iz PB in zavarovalništva v Sloveniji kot tudi v tujini. »Imela sem priložnost obiskati banko v tujini in njihov oddelek za PB. Za stranke PB imajo posebno stavbo z ločenim vhodom, da jim zagotavljajo večjo diskretnost, ko pridejo v banko. V sklopu tega objekta imajo tudi jedilnice, kjer prirejajo kosila, večerje. Takšen nivo storitve bi gotovo zanimal tudi slovenske premožne stranke in tudi pri nas lahko že najdemo podoben koncept. NLB že ima ločen vhod za stranke PB, drugje, mimo rednih poslovalnic.«

Če povzamemo in generaliziramo nekaj osnovnih značilnosti segmenta, bi lahko rekli, da so v Sloveniji to preprosti ljudje, ki pa so kot stranke zahtevni in za svoj denar pričakujejo izkušnjo na visoki ravni. Svoje znanje in izkušnje kažejo v svoji natančnosti in poglobljenem pristopu k analizi zavarovalnih pogojev. Zahteva po diskretnosti v prvi vrsti verjetno izhaja iz kulture, v drugi pa iz majhnosti trga, kar poveča število tako imenovanih »splošno znanih« informacij, ki se jim ljudje poskušajo ogniti.

Ko govorimo o produktih, ki so zanimivi za ta segment, se zahteve skladajo s splošnimi značilnostmi segmenta. Pri premoženjskih zavarovanjih ni opaziti zahteve po drugačnih kritjih, ampak jih zanimajo predvsem drugačni pogoji in višine kritij. »Zanimajo jih produkti, ki varujejo njihova premoženja. [...] Česa posebnega, kar trg ne ponuja, ne opažamo.« »Težko bi rekel drugačni produkti. Se pa vsekakor bolj posvetijo vsebini in prav tako konkurenčni ceni. So pa zavarovalne vsote običajno višje.« Tako kot so višje zavarovalne vsote, je posledično logično, da imajo ti ljudje tudi višja pričakovanja po kakovosti oziroma ravni zavarovalne storitve, ne glede na to, da je zavarovalna vsota povezana z vrednostjo nepremičnine, avtomobila ... Zahteva po višji ravni storitve tako verjetno izhaja iz dožemanja zavarovanj. Zavarovanje je storitev, ki jo kupiš/plačuješ, uporabiš pa jo samo v primeru škodnega dogodka. Zato jo osebe verjetno dojemajo kot »nujno zlo«, da zaščitijo svoje imetje, pozabijo pa na prej omenjeno dejstvo, da je premija premo sorazmerna z zavarovalno vsoto. »Pri zavarovanju dragih vozil jim je ne glede na ceno vozila težko plačati realno ceno zavarovanja.« Zanimajo jih tudi: »Vedno in povsod bodo ljudi zanimale novosti in drugačni, osveženi produkti, ki so posledično tudi cenejši.« »V glavnem jih zanimajo produkti, ki so odvisni od rezultatov. Na področju avtomobilskih zavarovanj je to, recimo »pay as you drive«. [...] Zato, da racionaliziraš stroške stranke. Pri ostalih premoženjskih zavarovanjih pa je najbolj nujna optimizacija portfelja. Da ni neka zadeva prezavarovana, druga pa podzavarovana. In da se s tem dejansko nekdo ukvarja, po mojem mnenju najbolj primerno, da je to skrbnik stranke.« Sogovornik tukaj izrazi še eno pomembno dejstvo, ki lahko kaže na to, zakaj ljudje dojemajo ta segment kot cenovno

občutljiv. Pri premoženjskih zavarovanjih lahko osnovni, neprilagojeni paketi hitro privedejo do tega, da je premoženje podzavarovano ali prezavarovano. Tezo o vprašljivih kritijih premoženjskih zavarovanj je potrdil sogovornik: »Pri zavarovanju nepremičnin bi se lahko stvari popravile. Večina zavarovalnic ponuja zavarovanja le do nekih zavarovalnih vsot, vendar se lahko hitro zgodi, da so določene nepremičnine vredne več, kot so neki standardni zavarovalni paketi. Tudi kar se tiče dodatnih kritij, so limiti relativno nizki. En tak primer je izliv vode: v kopalnici so lahko že samo ploščice vredne tudi 50.000 evrov. Po osnovnem stanovanjskem zavarovanju pa je kritja le 1.500 evrov. Rekel bi, da je že kar veliko stanovanj bolj prestižnih, zato bi bilo nujno preveriti obstoječe pakete, če so kritja dovolj visoka.« Zavarovalnica Generali že ponuja premium paket, ki ponuja možnost povečanja posameznih kritij, kar kaže na to, da se stvari tudi na tem področju že premikajo v pravo smer in zavarovalnice zavarovalne pakete oblikujejo tako, da omogočajo fleksibilnost in vsaj delno personalizacijo. Kljub temu da so bili v večini intervjuvanci sklepčni, da premožnega segmenta ne zanimajo posebna kritja, so sogovorniki omenili tudi ekskluzivno in možnost personalizacije kot enega izmed ključnih prodajnih momentov, ki pritegne premožno stranko. Tukaj bi še enkrat izpostavila, da je razlog za to situacija, ko je produkt imenovan kot ekskluziven ali pa osebno prilagojen, ga oseba dojame kot primernejšega zase in je posledično pripravljena zanj plačati.

Pri življenjskih in nezgodnih zavarovanjih pa mnenja niso bila enotna. Svojo tezo, da jih življenjska zavarovanja ne zanimajo, sem postavila na podlagi analize potencialnih premium strank slovenske zavarovalnice, kjer se je izkazalo, da so imele osebe z najvišjimi zavarovalnimi vsotami pri zavarovanju premoženja relativno nizke zavarovalne vsote pri življenjskih zavarovanjih oziroma jih praktično niso imele ali pa so bile te vezane na posojilo. To tezo so mi nekateri sogovorniki potrdili: »Tisti, ki imajo veliko premoženja, največkrat rečejo, da so za svojo družino že poskrbeli, da ima dovolj sredstev, da bo družina tudi v primeru nezgode preskrbljena.« Nekaj sogovornikov se ni strinjalo s predpostavko, da življenjska zavarovanja za ta segment niso zanimiva: »Zanimajo jih vsa zavarovanja, morda se od ostalih razlikujejo tudi po tem, da povprašujejo po naložbenih življenjskih produktih.« Sama sem mnenja, da gre za psihološko dojetje dodane vrednosti. Pred dvema desetletjema so bila aktualna življenjska zavarovanja z zagotovljenim donosom ob doživetju. Ta zavarovanja so za takratni trg imela relativno velike donose, tisto, kar pa je ključno pripomoglo k njihovi popularnosti, pa je bila, po mojem mnenju, besedna zveza »garantiran donos«. Ljudje so v življenjskem zavarovanju videli dobro naložbo, ki bo zagotovo uspela. Zaradi razmer na finančnem trgu pa zavarovalnice ne zmorejo več zagotavljati donosa, zato je prišlo do razvoja »insurance linked« produktov. Gre za zavarovanja, ki združujejo življenjsko zavarovanje z naložbo, donosi pa tukaj niso zagotovljeni. Če gre za produkt, ki je prilagojen premium segmentu in je razmerje med naložbeno komponento in med življenjskim zavarovanjem primerno, hkrati pa so znižani tudi vstopni stroški, lahko premožni zavarovanci v tem produktu vidijo druge prednosti, ne le donosnost. »Pri premožnejših strankah imamo produkte načeloma tako oblikovane, da jih že sedaj lahko uporabi stranka za namen dedovanja. A ga na ta način običajno niti ne tržimo

oz. zgolj omenimo kot možnost. To je le ena od možnih fleksibilnosti, ki jih zavarovanje ponuja. Vedno pa poudarjamo prednosti davčne obravnave, na način, da lahko določiš upravičenca, ki ga lahko tudi spreminjaš. Bistveno je, da ugotovimo namen zavarovanja.« Kljub temu da se zdi, da bi bilo smiselno zavarovalne produkte zaradi olajšav prodajati kot produkte, namenjene dedovanju, pa je sogovornik izpostavil težavo: »[...] Težko je nekemu prodat produkt na način, da mu razlagaš, da bo v kratkem umrl. Je pa to lahko prodajna priložnost – da bo nekdo kupil takšen produkt le zato, da bo del premoženja izvzet iz dedne mase.« Med pogovorom je sogovornik opozoril še na eno specifiko naložbenih zavarovanj: »Banke in zavarovalnice zaradi visoke reguliranosti nikoli ne bodo mogle ponuditi najcenejšega produkta, lahko pa ta svoj strošek upravičijo s kvalitetnim dolgoročnim delom.« Zavarovalnice se očitno zavedajo, da naložbeno življenjsko zavarovanje ni primarna izbira za osebo, ki želi investirati, a ob primernih pogojih in s pomočjo poglobljenega svetovanja lahko stranke produkt kupijo za posebne namene, kot je dedovanje, ali pa da z nakupom naložbenega zavarovanja nekoliko prerazporedijo, omejijo tveganja. »Bistvo pri investiranju je namreč diverzifikacija tveganj.«

Ko govorimo o življenjskih zavarovanjih, bi finančni svetovalec s področja PB raje svetoval klasično življenjsko zavarovanje: »Absolutno potrebujejo zavarovanja in po mojem mnenju so to klasična življenjska zavarovanja. Da ni drastičnega izpada prihodkov, če se zavarovancu kaj zgodi. In to so zavarovanja, ki bi jih po mojem mnenju najbolj potrebovali, a se jih po mojih opažanjih trži manj. [...] Posebej se mi to zdi pomembno pri družinah, kjer je cela družina odvisna od enega vira prihodka.« Oba sogovornika sta posebej izpostavila, da se premožen segment slabo odloča za klasični riziko zavarovanja, pri čemer je eden med pogovorom izpostavil tudi, da v njihovem spektru zavarovanj obstaja možnost za izboljšave rizičnih produktov. »V zavarovalnici ocenjujemo, da imamo prostor, da razvijemo mogoče še kakšen bolj specifičen rizičen produkt ali pa, da te stranke bolj informiramo, da razumejo, da je tudi to pač tveganje, ki ga ne moremo izničiti, lahko pa se vsaj delno nanj pripravimo.«

Vsi intervjuvanci so se strinjali, da premožen segment pogosto sklepa nezgodna zavarovanja. Več sogovornikov se je med pogovorom dotaknilo posebno nezgodnih zavarovanj za tujino, kjer so izpostavili, da ga stranke PB navadno priključijo paketu z bančnim računom, tisti, ki ga pa nimajo, od splošne populacije odstopajo predvsem v zavarovalni vsoti in dolžini trajanja zavarovanj. To potrjuje tudi dejstvo, da premožne stranke potujejo v bolj oddaljene destinacije in več.

Vsi sogovorniki, s katerimi sem o oblikovanju produktov govorila tudi generalno, so se strinjali, da mora biti produkt preprost, oblikovan transparentno, da stranka ob podpisu pogodbe ve, kaj je kupila, in da je asimetrija informacij čim manjša. Tukaj imata veliko vlogo tudi znanje in iskrenost prodajnika. »Osnova je to, da dober prodajnik zelo dobro ve, kakšen produkt prodaja. To je velikokrat težava v zavarovalništvu.« To se kaže predvsem pri prodaji življenjskih in nezgodnih zavarovanj, ki jih ljudje manj kupujejo, zato so jim produkti kot taki manj poznani. »Pri obveznem zavarovanju za avto npr. veš, kaj kupiš, medtem ko pri nezgodnem in življenjskem zavarovanju ni tako samoumevno, da stranke

poznajo pogoje, pod katerimi se zavarujejo. [...] Ta asimetrija informacij je tukaj zelo velika. Že pri bančnih produktih je lahko velika, pri zavarovalnicah pa je na splošno lahko še večja. Naloga zavarovalnic in zastopnikov je, da to asimetrijo kar se da zmanjšajo. Tako se pri nas trudimo, da imamo maksimalno enostavne in transparentne produkte in ogromno napora vlagamo v izobraževanje zavarovalnih zastopnikov.«

Za zadovoljstvo strank s storitvijo ob sklepanju zavarovanj sogovorniki naštejejo različne karakteristike procesa. Določene so vezane na zavarovalnega agenta oziroma osebo, ki sklepa zavarovanja, nekatere pa so vezane na proces, ki ga postavi zavarovalnica. V procesu eden od sogovornikov označi hitrost za »higieno«, medtem ko drugi poda bolj razširjeno mnenje: »Najprej bi poudaril, da je pomembno, da je vse urejeno na enem mestu, vključno z izdajo police. Če govorimo o srečanju izven pisarne, je zastopnik ta mobilna pisarna.« Pri čemer ne smemo pozabiti, da je treba ohranjati visoko raven storitve.

Več kot proces, ki je preprost in stranki prijazen, ter prostor, kjer poteka sestanek s stranko, pa lahko k ravni storitve prinese ravno oseba, ki bo stranki prodala zavarovanje. Sogovorniki so pri opisu uspešne osebe, ki sodeluje s premium segmentom, navedli naslednje zahteve: prodajnik, ki bo sodeloval s premožno stranko, mora biti strokovno dobro podkovan, da v stiku s stranko izžareva dobro mero kredibilnosti. Svoje znanje, mnenje in nasvete mora znati izraziti jedrnato, z visoko stopnjo asertivnosti. Biti mora zaupanja vredna, zanesljiva, empatična oseba, ki je dober poslušalec, ki zna pridobljene informacije logično povezati in iz njih izluščiti ključne informacije. Na podlagi informacij in logičnega sklepanja zna izluščiti strankin problem in ji ponuditi primerne rešitve. Obvlada psihologijo komuniciranja, je odprta oseba, razume strankine potrebe, zna biti diskreten, ob škodnih dogodkih je pripravljen korektno priskočiti na pomoč in zna ostati miren tudi, ko je stranka panična, jezna ... Pomembno je, da je to tudi urejena oseba, ki pozna poslovni bonton in pravila poslovnega oblačenja. Veliko stvari se da tudi priučiti, kar potrjuje tudi sogovornik. »Vsekakor zagovarjam, da se naredi osebni profil že takoj na začetku. In da se osebi prilagodi izobraževalni program glede na njen profil. In verjamem, da se vsakemu da nekoliko pomagat. [...] Tuje zavarovalnice imajo celo lastne akademije, kjer izobražujejo prodajalce iz področja ponujanih produktov, tehnologije in tudi iz psihologije komuniciranja. [...] Rekel bi, da se v slovenskem prostoru s tem zavarovalnice premalo ukvarjajo.«

Pri škodni obravnavi so se sogovorniki strinjali, da je zelo pomembno, da stranke »ne pustimo same«, ampak da z njo sodeluje skrbnik njenih zavarovanj in jo vodi skozi proces, jo informira in aktivno sodeluje pri reševanju škodnega primera. »Najpomembneje in prvo, ko se zgodi škodni primer, je, da tisti, ki je sklenil polico, s svojo stranko vzpostavi kontakt. Še posebej, če govorimo o neki premium storitvi za premožne. On mora biti skrbnik, odgovoren ne le za prodajo, ampak da v primeru škodnega dogodka on koordinira proces. [...] Seveda pa se mi zdi prav, da se postopek tudi hitro izpelje.« Tudi tukaj se izkaže pomembnost dobrega prodajnika, ki je tudi dober skrbnik. Pomembna sta njegova empatija in razumevanje za hitro in učinkovito rešitev škodnega dogodka. Vsi sogovorniki so stranke

premožnega segmenta označili za zahtevne pri reševanju škod. »To so ljudje, ne sicer vedno in ne vsi, ki ob takih dogodkih zahtevajo tekočo in hitro obravnavo. Zavedati se je potrebno, da se jih tudi bolj sliši. Hitreje pridejo do kakega višjega nivoja v zavarovalnici. Ampak mislim, da je to bolj odvisno od osebnosti posameznika, kako odreagira. Če ni nekih spornih zadev, je podobno kot pri ostalih. Včasih se zgodi, da za kakšno spremembo pritiskajo po več različnih kanalih.« Glede prioritete obravnave so se sogovorniki strinjali, da ta ni smiselna. Večkrat pa je bila omenjena tudi specifična izbira cenilca, razloge za to pa bi bilo treba dodatno raziskati.

V povezavi s škodnimi dogodki in aktivnim sodelovanjem zastopnika pri reševanju škode so sogovorniki izpostavili tudi asistenčne storitve. Le-te celotno zavarovalno storitev dvignejo na višjo raven, saj stranki ublažijo posledice škodnega dogodka, saj omogočajo hitro rešitev. Večina jih je pohvalila avtomobilsko asistenco, ki jo ponujajo slovenske zavarovalnice, medtem ko je na področju domske asistencije treba še razvijati ponudbo. »Bolj smiselno bi bilo razmisliti o škodnem servisu in to vkomponirati v produkt. Saj sva že govorila o asistencah. Npr. da imaš možnost, da ti nekdo prevzame in zamenja vozilo v primeru nesreče. Se pravi, da ti zavarovalnica takoj ponudi rešitev, ki je ne ponuja vsaki stranki. Ali pa npr. škoda na hiši, stanovanju, da se zavarovalnica potruži in pomaga najti primerno pomoč. Se pravi, da ni pomoč le finančna – izplačilo, ampak tudi takšna, ki škodo omehča. To je po moje veliko bolj pomembno kot samo finančno nadomestilo.«

Ko ne gre za prodajo ali reševanje škodnega dogodka, večina slovenskih zavarovalnic za interakcijo s stranko uporablja različne vrste dogodkov. Sogovorniki so omenili vse, od streljanja fazanov, golf turnirjev, specifičnih izobraževanj in kulturnih dogodkov do srečanj »ena na ena«. Dva sogovornika sta izpostavila problematiko dogodkov, ki so bili namenjeni izključno strankam PB. »Torej želi določen segment ostati maksimalno anonimen in take stranke tudi ne pridejo na dogodke, ki jih za stranke organiziramo. Pridejo na individualen sestanek, ampak želijo diskretnost. So pa druge, malo bolj ekstrovertirane stranke, ki kažejo večjo željo po mreženju. Veliko jim pomeni vabilo na dogodek, namenjen srečanju strank PB, kamor pride predsednik uprave banke.« Izluščimo lahko, da je interakcija s stranko zelo osebna in ni vsak pristop primeren za vsako stranko. Stranke moramo tako dobro poznati, da vemo, koga povabiti na kakšen dogodek in ali ga sploh povabiti. Že sedaj se nekatere zavarovalnice odločajo za mešane dogodke, kjer so povabljeni poslovni partnerji, pomembnejše stranke iz nabora pravnih oseb in pomembnejše fizične osebe. Sama bi si upala trditi, da imajo slovenske zavarovalnice na tem področju interakcijo s strankami dobro razvito in se trudijo, da jim na tem področju ponudijo največ.

Znotraj intervjujev sem se s sogovorniki dotaknila tudi tematike nosljivih naprav kot možnost interakcije s stranko. Želela sem izvedeti, če je ta način interakcije v Sloveniji sploh smiseln, če v tem vidijo potencialno pozitivne učinke, ki bi jih ta tehnologija prinesla, in ali menijo, da bi bili ljudje te podatke pripravljeni deliti. Odgovori so bili pričakovani. Večina jih meni, da bi ljudi v veliki meri zmotila narava teh podatkov in jih ne bi želeli deliti: »Po mojem mnenju ljudje ne radi delijo te informacije, mogoče, če bi imeli res bistveno nižjo

premijo. [...] Generalno gledano, imajo ljudje radi diskretnost.« Z vidika zavarovalnice pa so se strinjali, da je to tip podatkov, ki bi zavarovalnici pomagali pri sprejemanju tveganj, se pravi pri določanju premije. Mislim, da gre tukaj za naravni proces sprejemanja disruptivne inovacije. V začetni fazi je posameznikov, ki sprejmejo novo tehnologijo, malo, a čez čas, po več pozitivnih odzivih, se lahko začne sprejemati bolj množično. »Problem pa nastane pri naravi teh podatkov. Zdravstvenih podatkov ljudje ne bodo dovolili kar tako zbirati. Zavedati pa se je potrebno, da se na nek način to že počne: tvoja avtomobilska premija je odvisna od tvojih škod v preteklosti, popust lahko dobiš, če greš v šolo varne vožnje, ločuje se kadilce od nekadilcev in podobno. Vprašanje pa je, kje je tista meja, ko bi ljudje še privolili v zbiranje teh specifičnih podatkov.« Ko je ena izmed zavarovalnic sistem preizkusila na svojih zaposlenih, so se rezultati razvrstili v dve skrajnosti. V prvi skupini so bile osebe, ki so že skrbele za zdrav življenjski slog in jih je dodatna tehnologija k temu še dodatno spodbudila, medtem ko osebe, ki niso posvečale toliko pozornosti svojemu življenjskemu slogu, z nosljivo tehnologijo niso bile motivirane. Ne glede na omenjene omejitve sta dva sogovornika omenila, da pripravljajo program, ki bi vključeval pametne nosljive naprave, saj se jim zdi to primeren pristop k povezovanju s strankami in ustvarjanju ekosistema.

5.1 Analiza nevarnosti, priložnosti, slabosti in prednosti

Analizo nevarnosti, priložnosti, slabosti in prednosti imenujemo tudi analiza SWOT (angl. Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats), ki je predstavljena v tabeli 6.

Tabela 7: Analiza nevarnosti, priložnosti, slabosti in prednosti

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Dobro uveljavljene zavarovalnice z dolgoletno zgodovino - Visoka raven znanja in večjezičnost zaposlenih v panogi - Močna povezanost s trgi bivše Jugoslavije 	<ul style="list-style-type: none"> - Nizka stopnja diferenciacije zavarovalnih produktov med zavarovalnicami na trgu - Trg deluje po modelu cenovnega vodje - Slaba oziroma zastarela procesno-informacijska tehnologija - Majhnost trga
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Zdravstveni sistem ni pripravljen na staranje prebivalstva - Razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije, ki vpliva na celotno verigo vrednosti, management, tržne kanale in produkte - Visoka penetracija neživiljenjskih zavarovanj, kar kaže na prostor za izboljšave pri penetraciji življenjskih zavarovanj - Dodajanje asistenčnih storitev 	<ul style="list-style-type: none"> - Finančne zahteve modela Solventnosti II - Prihod konkurence s tujih zavarovalnih trgov - Nizke obrestne mere, kar slabo vpliva na dobičkonosnost zavarovalnic - Močno makroekonomsko nihanje jugovzhodnih trgov, kar vpliva na dobičkonosnost

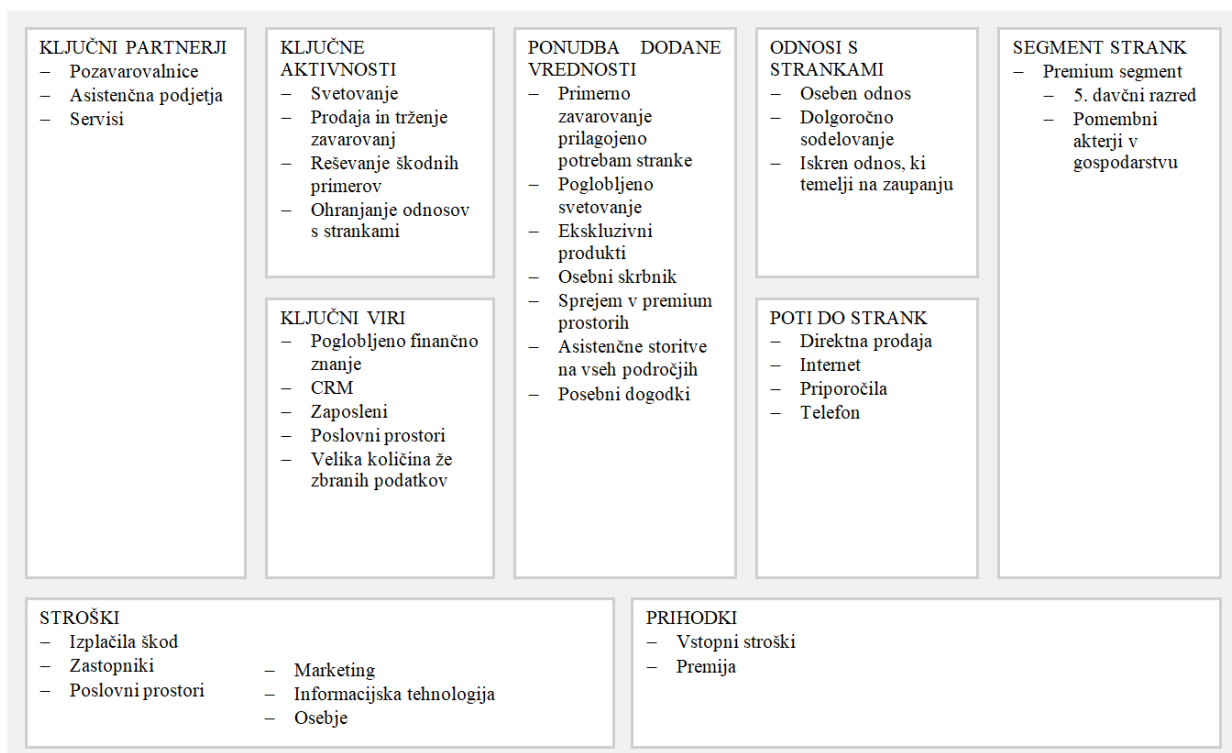
Vir: lastno delo.

Iz podatkov, pridobljenih iz pregleda literature, in iz podatkov, pridobljenih z intervjuji, sem oblikovala tabelo, ki izpostavi pomembne nevarnosti, priložnosti, slabosti in prednosti. V analizi sem poskušala zajeti celoten slovenski zavarovalniški trg, ta analiza pa bo služila tudi kot pomožni element pri oblikovanju poslovnega modela.

5.2 Predlog poslovnega modela

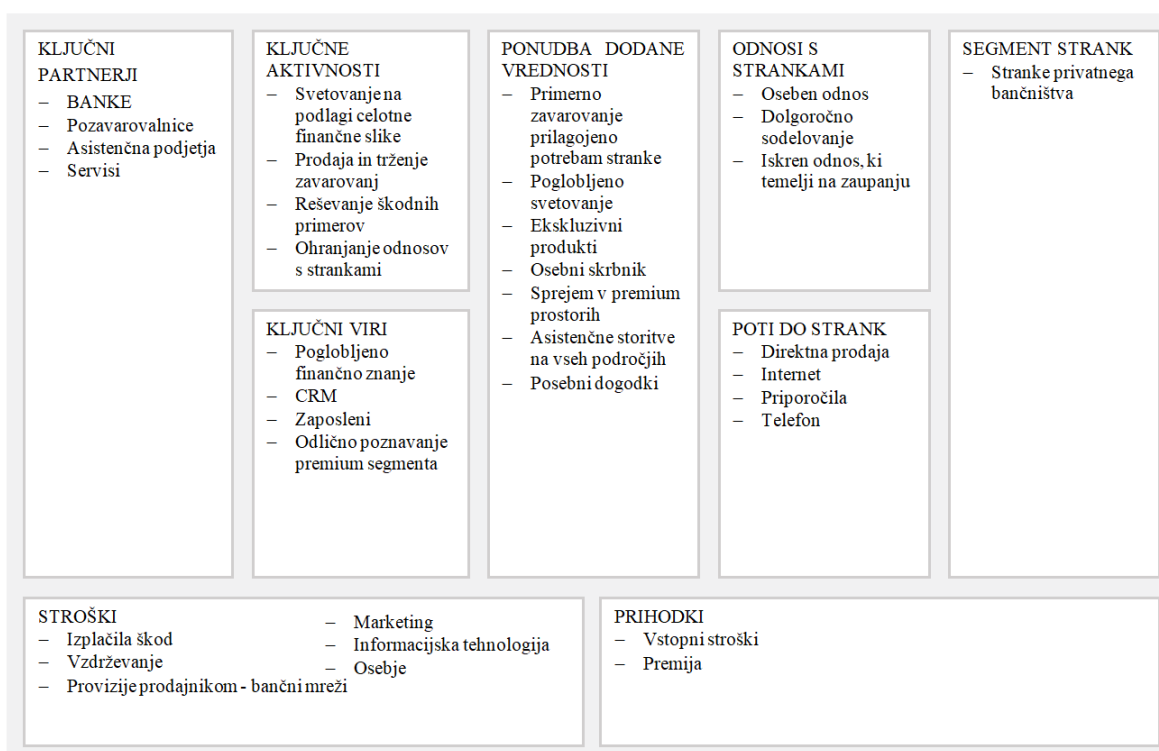
Na podlagi pogovorov in prebrane literature sem izoblikovala dva možna poslovna modela, ki temeljita na že obstoječih procesih, ki se trenutno uporabljajo v zavarovalništvu v Sloveniji in po svetu ter sta predstavljena na slikah 13 in 14.

Slika 13: Prvi predlog poslovnega modela



Vir: lastno delo.

Slika 14: Drugi predlog poslovnega modela



Vir: lastno delo.

Oba poslovna modela obljubljata enake storitve, ki stranki prinesejo dodano vrednost. To so: poglobljeno finančno svetovanje v ločenih prostorih, na podlagi katerega se oblikuje primerna zavarovalna strategija, ki jo sestavi osebni skrbnik stranke in vključuje standardne in ekskluzivne produkte, ki vključujejo tudi asistenčne storitve. Za namen poglobljanja odnosa s stranko pa se organizirajo tudi posebni dogodki. Iz ponudbe z dodano vrednostjo izhajajo tudi ključne aktivnosti: svetovanje, reševanje škodnih primerov, prodaja zavarovanj in ohranjanje ter negovanje odnosa s stranko.

Oba poslovna modela temeljita na osebnem odnosu s strankami, ki ga skrbniki in zavarovalnica gradijo na zaupanju in iskrenosti ter skupaj stremijo k dolgoročnemu sodelovanju.

Pri prvem poslovnem modelu zavarovalnica sama razvije poseben oddelek, ki se bo ukvarjal s premožnim segmentom. V tem primeru lahko zavarovalnica nekoliko razširi svoj potencialni segment in se skoncentrira na peti davčni razred, kamor lahko doda tudi pomembne akterje s področja gospodarstva. Ker zavarovalnica nima vpogleda v finančno stanje svojih strank, lahko za uvrščanje v davčni razred še vedno uporabi sklepanje glede na delovno mesto ali razširi segmentacijo glede na višino plačane premije.

Ta oblika sodelovanja s premožnimi strankami se mi zdi smiselna, ker verjamem in ker so to potrdili tudi sogovorniki, da bi usmerjanje v ta segment doprineslo k ugledu

zavarovalnice, hkrati pa ima zavarovalnica tudi najbolj natančen pregled nad lastno prodajno mrežo in ostale podporne službe, ki so del zavarovalne storitve kot celote. Vseeno pa ima ta model nekatere pomanjkljivosti. Zavarovalnica mora v tem primeru poskrbeti za posebne prostore, v katerih bo sprejemala premium stranke. Zagotoviti mora kader, ki ima dovolj dobro in poglobljeno finančno znanje, da lahko stranki celostno svetuje na finančnem področju, kar načeloma ni primarna naloga zavarovalnih agentov. Potrebno je nenehno izobraževanje kadra in glede na to, da gre za lastni prodajni kanal z manj zaposlenimi, je smiselno, da so izobraževanja prilagojena vsakemu posamezniku.

Za drugi poslovni model pa sem se odločala med bančno mrežo in zavarovalnimi zastopniki. Odločila sem se za bančno zavarovalništvo. V primeru zavarovalnih zastopnikov je sicer koristi za premožno osebo več, saj se zastopnik postavi na stran zavarovanca in v njegovem imenu poišče na trgu primerno zavarovanje. Navadno so »brokerji« tudi najbolj usposobljeni za svetovanje in najbolj podrobno poznajo zavarovalni trg. Zaradi odnosa med brokerjem in stranko ni mogoče, da bi bilo sodelovanje med brokerjem in zavarovalnico ekskluzivno, zato bi bil odnos med zavarovancem in zavarovalnico posledično veliko šibkejši, kar pa ni v interesu zavarovalnice (Commercial Risk Europe, 2016).

Pri sodelovanju z bančno mrežo je pomembno, da je odnos med banko in zavarovalnico karseda tesen in ekskluziven. Tako lahko obe strani iz sodelovanja izvlečeta maksimalne koristi. Zavarovalnici ni treba izvajati lastne segmentacije, saj to prevzame banka. Segmentacija je zaradi narave podatkov, ki jih ima banka, lahko veliko bolj učinkovita. Targetirani segment je nekoliko manjši, saj se v tem primeru zavarovalnica prilagodi segmentaciji, ki jo ima banka. Zavarovalnica s tem sodelovanjem pridobi kar nekaj prednosti in še vedno lahko ohranja tesen odnos s strankami. Zavarovalnica ne potrebuje lastnih poslovnih prostorov za sprejem premožnih strank. Izobraževanja mora sicer še vedno izvajati, a so ta lahko bolj produktnega značaja oziroma bolj specializirana za zavarovalna področja. Zaradi narave produktov, ki jih ponujata zavarovalnica in banka, in celotnega koncepta PB je sodelovanje z banko zelo smiselno in tudi dobrodošlo (Hildebrandt, Leung & Vosburg, 2002).

5.3 Primerjava trenutnega in predlaganega sodelovanja s strankami

V tabeli 7 sem primerjala trenutne najbolj pogoste poslovne modele v Sloveniji in predlagana poslovna modela v poglavju 5.2.

Tabela 8: Primerjava trenutnega in predlaganega sodelovanja s premožnimi strankami

	Trenutni pristop	Predlagan poslovni model
Segmentacija	<ul style="list-style-type: none"> – V večini zavarovalnic segmentacija ni sistemska. V primeru prodaje prek bančnega kanala segmentacijo izvaja banka. – Trenutno le ena zavarovalnica uradno segmentira stranke v premium segment na podlagi njihovega premium kluba. 	<ul style="list-style-type: none"> – Segmentacija je sistemska. Izvaja jo zavarovalnica sama, tudi v primeru prodaje prek bančnega kanala.
Sklenitev zavarovanja	<ul style="list-style-type: none"> – Enoten postopek v skladu z navodili Slovenskega zavarovalnega združenja. – Prostor, kjer je zavarovanje sklenjeno, je določen po dogovoru s stranko. Posebnih prostorov za različne segmente zavarovalnice trenutno nimajo. Izjema je Generali. 	<ul style="list-style-type: none"> – Postopek je še vedno v skladu s Slovenskim zavarovalnim združenjem. – Kraj podpisa pogodbe je prilagojen dogovoru s stranko, pri čemer se strankam omogoči tudi sprejem v ločenih prostorih. – Prvim se omogoči sklepanje zavarovanj prek spleta ali video klica.
Zavarovalni produkti	<ul style="list-style-type: none"> – Uradno enaki za vse stranke. Izjemi sta Generali in Vita, ki ponujata premium zavarovanja oziroma zavarovanje, namenjeno sektorju PB. 	<ul style="list-style-type: none"> – Zavarovalni produkti so prilagojeni strankam premium segmenta in njihovim zahtevam. – Višja zavarovalna kritja, ki jih je možno vsaj delno prilagajati. – Asistenčni produkti tako pri premoženjskih kot življenjskih zavarovanjih.
Reševanje škod	<ul style="list-style-type: none"> – Škode se rešujejo za vse stranke enako. Brez prioriteten obravnav. 	<ul style="list-style-type: none"> – Škode se rešujejo za vse stranke enako. Brez prioriteten obravnav.
Dodatni stiki s stranko	<ul style="list-style-type: none"> – Slovenske zavarovalnice uporabljajo za dodatne stike dogodke različnih vrst – športne dogodke, kulturne dogodke, izobraževanja ... 	<ul style="list-style-type: none"> – Za dodatne kontakte, ki niso vezani na zavarovanje, se še vedno uporabljajo dogodki. – Zavarovalnica skrbi za posredne kontakte prek svojih poslovnih partnerjev, ki zavarovancem premium segmenta omogočajo dodatne storitve.
Skrbnik stranke	<ul style="list-style-type: none"> – Stranka sama izbere ali se ji dodeli zavarovalnega agenta. Le-ta se lahko večkrat zamenja, odvisno od prodajnega kanala. 	<ul style="list-style-type: none"> – Stranka ima določenega skrbnika. Le-ta je z njo v stalnem stiku. Pomaga ji pri reševanju škod, sklepanju novih zavarovanj, jo opomni na potek zavarovanja ... – Raven finančnega znanja je višja. – Visoka raven znanja o poslovnem bontonu.

Vir: lastno delo.

SKLEP

Slovensko zavarovalništvo se v evropskem prostoru uvršča med razvijajoče se zavarovalniške trge, saj še vedno beleži visoko letno rast plačanih premij, prav tako pa je delež premoženjskih zavarovanj veliko večji od življenjskih. Evropsko povprečje plačane zavarovalne premije na osebo znaša 2.252 EUR, medtem ko povprečen Slovenec plača 1.132,7 EUR letne premije. Kljub temu lahko na slovenskem trgu opazimo visoko zasičenost na področju ponudbe premoženjskih zavarovanj, kar se kaže tudi v pogostosti ponudbe asistenčnih storitev na tem področju. Veliko manj asistenčnih storitev se pojavlja na področju življenjskih zavarovanj, kjer je posledično možno pričakovati velik napredek pri razvoju ponudbe. V Sloveniji še vedno prednjačijo klasične tržne poti, se pravi prodaja prek zavarovalnih zastopnikov, medtem ko so modernejše tržne poti močno zapostavljene.

V Sloveniji se na splošno redko pojavljajo storitve, ki bi specifično targetirale premium segment. Razlog za to je verjetno zgodovinsko-politični razvoj Slovenije. Kljub temu lahko opazimo vse večjo slojevitost prebivalstva. Pri analizi trga je bil za premium segment določen peti davčni razred, ki predstavlja 0,3 % vseh davčnih zavezancev. Ker zavarovalnice s temi podatki praviloma ne razpolagajo, je treba najti način, kako segmentirati stranke v zavarovalništvu. Ravno problem segmentacije je bil vzvod za oblikovanje predloga o obliki sodelovanja s premožnimi strankami. Pri prvi obliki sodelovanja, kjer bo zavarovalnica sama skrbela za premožne stranke in bo z njimi vzpostavljala neposreden stik, se je za najbolj optimalen način segmentacije izkazala segmentacija po zavarovalni vsoti avtomobilov. Seveda je ob oblikovanju natančnega poslovnega modela nujno dodati še dodatne parametre za segmentacijo, ki pa v delu niso oblikovani, saj je bil dostop do podatkov omejen. Veliko bolj natančno segmentacijo pa lahko izvaja banka, ki ima boljši vpogled v finančno premoženje svojih strank. V tem primeru govorimo o drugem modelu sodelovanja s premožnimi strankami. Segmentacije pa ne smemo zaključiti samo pri finančnem stanju strank. Na podlagi intervjujev, ki sem jih opravila z zaposlenimi v zavarovalništvu, je jasno, da premium segment sestavljajo zelo različne stranke/osebnosti. Zato je tudi znotraj premium segmenta potrebna segmentacija, na kateri lahko temelji obravnava posamezne stranke. Glede na vir dohodka in tip družine se potrebe posameznika ključno spreminjajo, saj sta način življenja in prihodnost posameznika močno odvisna od obeh kriterijev. Glede na mnenja, ki so jih z mano delili intervjuvanci, lahko zaključimo tudi, da slovenski premium segment ni povsem enak svetovnemu. Več posameznikov želi ohraniti visoko stopnjo anonimnosti in premoženja ne razkazujejo radi oziroma zavračajo zunanjo diferenciacijo obravnave. Na drugi strani pa večina pričakuje ustrezno raven obravnave, cenovno in vsebinsko elastičnost, prav tako pa jim godi tudi ekskluzivnost. Tem zahtevam je treba prilagoditi tudi poslovni model in storitve, ki jih zavarovalnica ponuja znotraj segmenta. Zaradi visoke individualnosti je treba omogočiti poglobljeno svetovanje, na podlagi katerega se izbere produkte, ki omogočajo tudi personalizacijo, vsaj do neke mere, da bodo ti ustrezali stranki in njenemu načinu življenja ter tveganjem, ki jih ta prinaša. Za zagotavljanje visoke ravni storitve, ki zadovolji stranko, je treba stranki določiti skrbnika. Ta bo skozi sodelovanje

stranko bolje spoznal in znal oceniti, katere storitve so primerne za posamezno stranko, po drugi strani pa bo razumel tudi tveganja, povezana s specifično stranko. Kader, ki bo sodeloval s segmentom premožnih strank, mora biti zato primerno izobražen, ne le na finančnem področju, ampak mora biti več tudi psihologije komuniciranja, saj mora biti sposoben brati in predvideti strankine odzive. Ravno na področju kadrov imajo slovenske zavarovalnice velik potencial za izboljšave. Pridobivanje novih strank je kompleksen proces, ki zahteva veliko časa in natančno določene poteze. V intervjujih je bilo tako v kontekstu pridobivanja kot ohranjanja strank največkrat omenjeno zaupanje. Zaupanje posamezni osebi in zaupanje v znamko, pri čemer so se sogovorniki strinjali, da imajo večje slovenske zavarovalnice v povezavi z imenom načeloma enako dobro konotacijo. Iz tega lahko zaključimo, da lahko z izbiro primerne in stabilnega kadra, ki bo izpolnjeval obljubljeni aktivnosti dobro in dosledno, ključno doprinesemo k izboljšanju prepoznavnosti zavarovalnice znotraj premium segmenta. Če lahko strankam zavarovalnica ves čas dostavlja obljubljeni storitve, omogoči personalizacijo in jim izkaže spoštovanje tudi v obliki posebnih dogodkov, hkrati pa je odprta za kritiko in storitev stalno izboljšuje, je zagotovljeno tudi dolgoročno ohranjanje sodelovanja s posamezno stranko.

Generalno gledano, je v Sloveniji na področju zavarovalništva, namenjenega premožnemu segmentu, še prostora za izboljšave. Zavarovalnica Vita, ki uporablja bančni kanal za prodajo zavarovanj, in zavarovalnica Generali, ki ima že oblikovane storitve, namenjene premium segmentu v obliki premium kluba, imata v tem primeru veliko prednost pred ostalimi akterji na trgu, saj imata boljši vpogled v obnašanje premium segmenta. Hkrati je lahko razumeti, da jima bodo kmalu sledile tudi druge zavarovalnice, ki lahko dobro izkoristijo svojo bazo strank.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za zavarovalni nadzor. (2019). *Nova zavarovalniška pravila in varstvo potrošnika: priročnik za potrošnike*. Ljubljana: Agencija za zavarovalni nadzor.
2. Agencija za zavarovalni nadzor. (brez datuma). *Statistika*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://www.a-zn.si/zavarovalnice-pokojninske-druzbe/statistika/>
3. Anderson, J. (2018, 2. december). Your high-net-worth client strategy. *SEI*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://seic.com/knowledge-center/your-high-net-worth-client-strategy>
4. Baker, B. (2013). An introduction to high net worth personal insurance. *Porticus*. Pridobljeno 12. avgusta 2021 iz <http://www.porticusinsurance.com/Resources/Porticus%20booklet.pdf>
5. Banche Assicurazioni Finanza. (brez datuma). *The Trieste Eastern Europe investment forum*. Pridobljeno 12. avgusta 2021 iz <http://www.febaf.it/trieste-eastern-europe-investment-forum-2021/>

6. Benwell, S. (2020, 7. december). The challenges and opportunities of individualisation. *Insurance investor*. Pridobljeno 7. decembra 2020 iz <https://www.insurance-investor.com/archive/the-challenges-and-opportunities-of-individualisation/>
7. Boncelj, J. (1983). *Zavarovalna ekonomika*. Maribor: Založba Obzorja.
8. Capgemini. (2017, 17. april). *Insurance reinvented: value-added services*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://www.capgemini.com/resources/insurance-reinvented-value-added-services/>
9. Capgemini. (2019). *World wealth report 2019*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2019/07/World-Wealth-Report-WWR-2019.pdf>
10. Chubb. (2017). *Towards tomorrow's high-net-worth insurance proposition*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz https://www.chubb.com/content/dam/chubb-sites/chubb-com/ie-en/global/global/documents/pdf/hnw-research--service-report_mar17.pdf
11. Clarke, D. & Kinghorn, R. (2018). Experience is everything: Here's how to get it right. *PWC*. Pridobljeno 12. avgusta 2021 iz <https://www.pwc.de/de/consulting/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>
12. Commercial Risk Europe. (2016). *Insurance solutions for high net worth individuals*. London: Rubicon media.
13. Danise, A. (2021, 24. avgust). How much life insurance do you need? *Forbes*. Pridobljeno 8. oktobra 2021 iz <https://www.forbes.com/advisor/life-insurance/how-much-life-insurance-do-you-really-need/>
14. De Meuse, K. P. & Erffmeyer, R. C. (1994). The relative importance of verbal and nonverbal communication in a sales situation: an exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 4(1), 11–17.
15. Everse, G. (2012). Four steps to building a strategic communications capability. *HBR Blog Network*, 7.
16. Guillen, M., Nielsen, J. P. & Pérez-Marín, A. M. (2008). The need to monitor customer loyalty and business risk in the European insurance industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 33(2), 207–218.
17. Hildebrandt, J., Leung, P. & Vosburg, C. (2002). Unlocking the potential of high net worth and affluent customers. *Banking Today*, str. 17–19.
18. IBM Corporation. (2020). *Elevating the insurance customer experience*. Armonk, New York: IBM Corporation.
19. Insuretech Insights. (2021). *The customer-focused insurer*. Hong Kong: Insuretech Insights.
20. Ipsos. (2019). *Affluent Europe - media and consumer insights survey*. Amsterdam: Ipsos.
21. Ivanušič, Z. (2005). *Celostna analiza slovenskega zavarovalništva* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Keeley, B. (2015). *Income inequality: the gap between rich and poor*. Paris: ECD Publishing.

23. Korneyev, M., Stoianov, G. & Grytsenko, A. (2017). Background of insurance service and strategy for particular customer service. *Geopolitics Under Globalization*, 1(1), 30–35.
24. KPMG. (2011). *Seven steps to better customer experience management*. New York: KPMG.
25. Likar Mastnak, A. (2015). Prodajne poti zavarovalnic včeraj, danes, jutri. V *Osrednja tema Kako zagotoviti rast zavarovalne premije v Sloveniji: e-zbornik / 22. dnevi slovenskega zavarovalništva, 4. in 5. junij 2015, Portorož* (str. 163–174). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
26. Lišanin, T. M., Maglajlić-Kadić, S. & Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
27. Matiş, C. & Ilieş, L. (2014). Customer relationship management in the insurance industry. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1138–1145.
28. Mayer, D. & Greenberg, H. M. (2006). What makes a good salesman. *Harvard Business Review*, 84(7-8), 119–125.
29. McLeod, K. (2019). A novel way to boost client satisfaction. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 8. oktobra 2021 iz <https://hbr.org/2019/03/a-novel-way-to-boost-client-satisfaction>
30. Molyneux, P. & Omarini, A. (2005). Private banking in Europe - getting clients and keeping them! V *Financial systems: Empirical research and contemporary developments, annual conference of the European Association of University Teachers of Banking and Finance* (str. 1–26). London: Cass Business School, City University.
31. Moore, S., McFerran, B. & Packard, G. (2018, 4. oktober). The words and phrases to use — and to avoid — when talking to customers. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 12. avgusta 2021 iz <https://hbr.org/2018/10/the-words-and-phrases-to-use-and-to-avoid-when-talking-to-customers>
32. NICE Systems, Inc. (brez datuma). *What is net promoter?* Pridobljeno 9. septembra 2021 iz <https://www.netpromoter.com/know/>
33. NLB, d. d. (2019, 27. december). *NLB in KBC podpisali pogodbo o prodaji življenjske zavarovalnice NLB Vita Savi Re*. Pridobljeno 12. avgusta 2021 iz <https://www.nlb.si/sporocilo-za-vlagatelje-27-12-2019>
34. Pease, B. & Pease, A. (2008). *The definitive book of body language*. Buderim: Pease international.
35. Puckett, A. (2020). *Body language and sales* (thesis). Georgia: Georgia Southern University.
36. Sektor za analize in koordinacijo davčne politike. (2019). *Osnovni statistični podatki iz odločb odmere dohodnine za leto 2017*. Ljubljana: Ministrstvo za finance.
37. Slovensko zavarovalno združenje. (2020). *Slovensko zavarovalno združenja*. Pridobljeno 12. avgusta 2020 iz <http://szb.zav-zdruzenje.si/szb-2020.html#SZB>
38. Slovensko zavarovalno združenje. (brez datuma). *Seznam pogostih vprašanj*. Pridobljeno 12. avgusta 2021 iz <https://www.zav-zdruzenje.si/sredisce-informacij/seznam-pogostih-vprasanj/>

39. Snoj, S. & Celin, J. (2016). Opredelitev zavarovalnih storitev. *Zavarovalniški horizont*, 12(1), 5–25.
40. Statista Research Department. (2021, 17. september). *Which insurance coverage would you set up entirely online?* Pridobljeno 10. oktobra 2021 iz <https://www.statista.com/statistics/1127442/insurance-online-set-up-by-type-germany/>
41. Statistični urad Republike Slovenije. (2018). *Vsaka peta dvostarševska družina je zunajzakonska skupnost*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
42. Steib, D., Puttaiah, M. H. & Tschekassin, O. (2019). *World insurance: the great pivot east continues*. Zurich: Swiss Re Institute.
43. Svenšek, K. (2017, 14. oktober). Bogataši ne stojijo pri bančnih okencih. *Svet kapitala*. Pridobljeno 31. julija 2020 iz <https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/bogatasi-ne-stojijo-pri-bancnih-okencih/>
44. Winsurtech. (2020, 21. julij). *What are the various channels of distribution of Insurance products in the US?* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. septembra 2021 iz <https://winsurtech.com/blog/what-are-the-various-channels-of-distribution-of-insurance-products-in-the-us/>
45. Zavarovalnica Generali. (2020). *Paket dom*. Pridobljeno 10. septembra 2021 iz <https://www.generalisi.com/documents/180316/360044/Paket+dom/e30f7d2b-00d1-426a-b19c-34f9c215b95f>
46. Zavarovalnica Triglav. (2021). *Dopolnilni pogoji za dodatno zavarovanje za hude bolezni*. Ljubljana: Zavarovalnica Triglav.
47. Zavarovalnica Triglav. (brez datuma). *Triglav komplet*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz https://www.triglav.si/ugodnosti/triglav-komplet!/ut/p/z1/tZVLc5swFIV_SxZZqrqSAMGSUkyM7coUYwc2GTCyq9o8ELM3za8vZDLTZNpgz8SwEY-rT0fn3EE4wbc4KdOj2qaNqsp03z7HiXE3tx0bJg4IT5gMgoAuxn44oQHT8eq5AN65bMDJ6_kw8zkExmhBP08pA4viJU5wUq9VjmODZ1K3OEEccom01LKQmW4kMh1ha0ZoZ
48. Zavarovalnica X. (2020). *Izpisi potencialnih strank premium razreda iz baze obstoječih strank zavarovalnice* (interno gradivo). Ljubljana: Zavarovalnica X.
49. ŽALE javno podjetje, d. o. o. (2019, 6. april). *Ceniki in obrazci*. Pridobljeno 10. septembra 2021 iz <https://www.zale.si/sl/podjetje-zale/ceniki-in-obrazci/>

PRILOGE

Priloga 1: Transkript intervjuja z osebo A

Izkušnje v zavarovalništvu oziroma private bankingu (koliko časa, kje); več kot 10 let izkušenj v več slovenskih bankah, med drugim tudi na področju privatnega bančništva, več kot 10 let v upravi slovenske zavarovalnice.

1. Koga bi vi, z vašimi izkušnjami, v grobem ocenili kot premožno stranko oziroma koga bi uvrstili v premium segment?

»Načeloma je potrebno premožno stranko in t. i. premium segment ustrezno ločiti oziroma razumeti. V Sloveniji imamo ljudi, katerih status/delo ali vpliv je pomemben in jih zato veliko finančnih ustanov uvršča v t. i. premium segment. Ni pa seveda nujno, da (že) imajo zgrajeno premoženje. Za premožne stranke pa sicer v finančnih institucijah definirajo posebne kriterije, kot so obseg sredstev, višina mesečnega priliva, premoženje v vrednostnih papirjih, nepremičninah, ki stranko uvršča v segment premožne stranke. Še iz prejšnje službe se spomnim, da je bilo to nekje 5000 evrov neto plače oziroma mesečnega priliva in okoli 60.000 evrov finančnega premoženja, ob tem pa naj bi imela stranka poleg finančnega premoženja še nefinančno premoženje (vrednosti v nepremičninah). Vsota omenjenega predstavlja premoženje stranke. Seveda pa so ti kriteriji spremenljivi in variirajo od finančne institucije do finančne institucije.«

2. Kakšni so vaši kriteriji za ocenjevanje, ali je stranka premožna – v podjetju, v zavarovalnici, kjer nimate vpogleda v vse te podatke?

»Ja, res, pri nas imamo minimalen oz. omejen vpogled v sredstva naših strank. Lahko pa vendarle ocenimo premoženje strank, mogoče celo boljše ta nefinančni del premoženja. V odvisnosti od višine premije za zavarovanje vozila in hiše oz. vikenda lahko predvidevamo, kako premožna stranka je. Pri nas teh kriterijev še nismo definirali, smo pa o njih že govorili in jih nekako tudi že poskusno identificirali. Pri tem razmišljamo tudi o dodatnem kriteriju – delovno mesto posameznika.«

3. Ste pri delu s premožnimi strankami v Sloveniji opazili kakšen ponavljajoči se vzorec, predvsem vedenjski?

»Verjetno bi jih lahko razdelili v dve skupini. Prva skupina so tisti, ki so si premoženje ustvarili s svojim delom in v njihovem vedenju ni zaznati posebnih vedenjskih vzorcev. V drugi skupini pa so tisti, ki so premožni in se jim, če lahko tako rečem, za to premoženje ni bilo potrebno posebej potruditi, vendar pa pričakujejo popust takoj, skratka hočejo imeti posebne privilegije, status. In ta vzorec je med našimi strankami kar pogost.«

4. Kaj je tisto nekaj več, kar cenijo slovenske premožne stranke (dogodki, črna VIP-kartica, sprejem v posebnih prostorih ...)? Glede na prejšnji odgovor bi lahko rekli, da jih poleg vsega zanima predvsem ta zunanji status, ki ga lahko vidi okolica.

»Vsekakor ekskluzivnost. Imela sem priložnost obiskati banko v tujini in njihov oddelek za PB. Za stranke PB imajo posebno stavbo z ločenim vhodom, da jim zagotavljajo večjo diskretnost, ko pridejo v banko. V sklopu tega objekta imajo tudi jedilnice, kjer prirejajo

kosila, večerje. Takšen nivo storitve bi gotovo zanimal tudi slovenske premožne stranke in tudi pri nas lahko že najdemo podoben koncept. NLB že ima ločen vhod za stranke PB, drugje, mimo rednih poslovalnic. Tam imajo posebne prostore, drugačen koncept delovanja. Prvič, da se stranke nekoliko skrijejo, in drugič, ker to stranke pričakujejo. Slovenija je majhna, zato je pomembno zagotavljanje diskretnosti tudi pri nas.«

5. Kakšne so bistvene razlike premožnih od ostale populacije? Ali smo kot narod naravnani tako, da si vsi želimo poseben tretma?

»Ja, mislim, da vsakemu, ne glede na status, prija, da ima poseben tretma in da se ti lepo zdi, če si deležen posebne obravnave. Takšna personalizirana prijazna obravnava lahko naredi ključno razliko pri ohranjanju ali pridobivanju novih strank. Vedno, ko je govora o odnosu s stranko, se spomnim seminarja na Irskem in profesorja, ki nam je predaval o tematici Customer service and crosseling. Še vedno se ga spominjam kot enega najboljših, ki sem se ga udeležila. Na primeru je predavatelj lepo razložil, kaj pomeni dober customer service. Profesor je 250 dni na leto letel, ker je predaval po celem svetu. Na vprašanje, zakaj vedno leti z British Airways, nam je odgovoril, da zato, ker imajo tako dober data warehouse, da ga takoj, ko pride na okence, pozdravijo z imenom in priimkom in povedo, da jih veseli, da je xx-ič z njimi. Prav tako so mu vedno postregli z njegovo najljubšo pijačo. Bi se kar strinjala, da si vsi želimo prijazne obravnave, ne glede na premoženjski status.«

6. Se vam zdi smiselno, da se ta tip strank obravnava posebej, drugače?

»Načeloma moramo biti prijazni do vseh, vendar pa je vseeno potrebno ustrezno pozornost in čas nameniti strankam, ki so za poslovanje bolj pomembne. Morda samo še ena stvar, v razmislek: obstajajo tudi ljudje, ki so zelo premožni, pa tega navzven ne izpostavljajo. Posledično je še toliko bolj pomembno, da smo prijazni do vseh strank.«

7. Se vam zdi, da bi z usmerjanjem v ta segment strank lahko ključno vplivali na uspešnost vašega podjetja?

»Ja in ne. Te stranke (določen obseg) v večini pričakujejo tudi popuste. Tako da je pomembno, da znaš storitev ustrezno skonstruirati in jo potem tudi prodati, v smislu predstavitve dodane vrednosti in manj same cene. Statusno se mi zdi v redu, da so za te stranke storitve bolj prilagojene (časovno, tehnološko ...). Pred časom sem govorila s predsednikom uprave manjše banke v Sloveniji in vprašala, če imajo PB. Povedal je, da ne, ker se jim zaradi relativne majhnosti slovenskega trga to ne splača. Posledično z vsemi strankami delajo enako. Oni nimajo tako velike baze strank, kot NLB in NKBM, ki v Sloveniji ponujata usluge PB.«

Se pravi, to ni toliko finančni bonus za zavarovalnico kot doprinos k ugledu in širjenju baze strank, ki zavarovalnici pomaga drugače?

»Ja, jaz na to gledam tako. Če imaš ta segment strank zbran na enem mestu, je to za ugled zavarovalnice več kot dobrodošlo. Ti si lahko do njih drugačen, imaš večji pregled nad odnosi, vzpostavljenimi s temi strankami, vedno si jim na razpolago, vedno koga poklicat, po svetovanju so dobro informirane in vedo, kaj naj naredijo ... Pomembno je, da so osebe, ki delajo s temi strankami, dobro poučene o navadah takšnih strank, kaj je njim pomembno, kako se odzivajo in podobno.«

8. Ali ocenjujete, da za ta segment zavarovanja (neobvezna) niso zanimiva? Se zanje ne odločajo? To tezo sem postavila glede na svojo analizo premožnih strank zavarovalnice X.

»Tisti, ki imajo veliko premoženja, največkrat rečejo, da so za svojo družino že poskrbeli, da ima dovolj sredstev, da bo družina tudi v primeru nezgode preskrbljena.«

Se pravi, lažje pogrešajo 100.000 evrov za zdravljenje kot 10 evrov za zavarovanje?

»Zdaj, ko si to omenila, mislim, da na ta način niti ne razmišljajo. Bolj razmišljajo, če se zavarujem za smrt, je to zato, da ko umrem, poskrbim za svoje. Ravno zadnjič sem govorila z enim profesorjem, ki je rekel, »jaz sem za svoje poskrbel«. Ne razmišljajo pa ljudje o boleznih, ki lahko močno spremenijo njihovo življenje. In mogoče je ravno to priložnost za zavarovalnice, da o bolezni in njenih posledicah spregovorimo glasneje. Ljudi je treba opozarjati na bolezni, ki vidno spremenijo kakovost življenja ali življenjski standard. Medtem ko nezgodna zavarovanja za tujino načeloma kar sklepajo, riziko zavarovanja kritičnih bolezni in invalidnosti ne. Že samo, če pomislimo na nujnost gradnje dvigala v hiši. So ljudje, ki imajo 50.000 evrov na računu, da jih lahko porabijo, večina pa ne. Tudi če si ti premožen, imaš lahko denar v delnicah, kripto valutah, kar ni dovolj hitro likvidno.«

9. Kateri prodajni kanali so se vam zdeli najbolj uspešni v splošni populaciji? Osebni sestanek, telefonski klic, internet? Je možno to aplicirati tudi na premožne stranke? Je katera uporabila oziroma uporablja prodajno okence?

»Ocenjujem, da je za ta segment strank optimalen bančni prodajni kanal. Iz razloga, ker banke poznajo celotno finančno sliko stranke. Vidijo, kdo so pooblaščenca na računih, kakšni so prilivi, kakšna so sredstva. Zavarovalni zastopniki recimo tega ne vidijo v taki meri. Zastopniki vidijo npr. novo hišo in nov avto, pa mogoče, da je avtomobilov več. Ampak je način njihove prodaje drugačen in se s tem v bistvu ne ukvarjajo kaj dosti oziroma na ta način težko zberejo natančne podatke o stranki.«

10. Ali je opaziti, da bi ta segment strank zanimali drugačni produkti? Če da, kateri oziroma kaj je največja razlika v produktih, ki jih kupuje splošna populacija, in produktih, ki zanimajo premožnejšo populacijo?

»Ja, to je kar težko vprašanje. Te stranke zanimajo produkti, ki so ekskluzivni, ki jih nihče drug ne more kupiti, ampak samo oni. Nenazadnje to tudi pričakujejo.«

11. Kaj konkretno je populacijo premožnejših strank najbolj zanimalo pri sklepanju zavarovanj?

»Da je proces enostaven in hiter, en podpis.«

12. Kaj so produkti, zavarovanja, ki bi jih vi priporočili sebi, svojim najbližjim, oziroma kaj se vam zdi najbolj pomemben zavarovalni produkt?

»Če gledam svoje starše, bi jim zagotovo priporočila nezgodno zavarovanje za starejše, ker v poznih letih prihaja do več poškodb, kot ko si mlajši (primerov zlomov je veliko in ti s starostjo naraščajo). Hčerki pa zagotovo pokojninsko zavarovanje, invalidnost, izguba zaposlitve, sploh kasneje, ko vzame kakšen kredit, ne smemo pa pozabiti niti na hujše bolezni. V bistvu smo o tem ravno govorili pri razvoju bodoče strategije, da bi pripravili paket za mlade. Tako kot greš v Ikeo in kupiš vse na enem mestu, po ugodni ceni. Ker mladi ste do tega zelo zadržani, češ da tega ne potrebujete. Zavedate se, da tudi če nastopi smrt, bodo že poskrbeli za vas. Starejše pa skrbi, kdo jih bo pokopal, kje in kako bodo pokopani. Morali bi narediti tak paket, predvsem bi ključ morala biti sprejemljiva cena in na ustrezen način predstavljene prednosti, ki jim jih tako paketno zavarovanje prinaša, da bi rekli: »To pa bom.« Ker če začneš pri 25 plačevati svoje življenjsko zavarovanje, to predstavlja nekakšen kasko za življenje in je riziko občutno manjši.«

13. Vse več je kripto zaslužkarjev, vse več je naše prisotnosti na internetu, ste razmišljali o cyber security zavarovanju?

»To že imamo in ga tudi kar uspešno prodajamo.«

14. Kaj je primer dobre prakse sodelovanja z zares uspešno stranko iz vaše kariere?

»Menim, da gre v Sloveniji predvsem za zaupanje. Strankam, zlasti premožnejšim, je pomembno, da imajo osebo, ki ji zaupajo in s katero se lahko posvetujejo. Iz lastnih izkušenj lahko povem, da je nekaj strank menjalo banke in zavarovalnice, ko sem sama zamenjala organizacijo.«

15. Katere so pomembne veščine osebe, ki vzpostavlja oziroma vzdržuje stik s premožno stranko, oziroma katere bi vi postavili kot kriterij pri zaposlovanju osebe, ki bo delala s premium segmentom?

»V današnjem času se mi zdi najpomembnejše zaupanje, potem pa, da znaš prisluhniti. Pa stranke ne pričakujejo, da si terapevt, ampak da si tam za stranko in ji pomagaš najti rešitev za relevantne težave. Da znaš razumeti, kaj je njen problem, in da ji ga pomagaš rešiti. Sploh ko si v težavah, to daleč največ pomeni. In tukaj spet vidimo, da so zelo pomembne komunikacijske veščine, poslušanje, empatija, sočutnost do ljudi, da ne ocenjuješ človeka glede na stvari, ki jih človek nosi. Na razgovoru pa zame še vedno najpomembnejši prvi stik. Ko oseba pride na razgovor, takoj vidiš toplino, ki jo izžareva, kako stisne roko. Za to bi mogoče celo rabili specialista, ki bi to ocenjeval. Potem pa dejansko dati dva primera, da vidiš, kako bi bodoči zaposlen ravnal.«

16. Ste se kdaj srečali s škodnim primerom pri kakšni od vaših premožnih strank? Se vam zdi, da so tudi na tem področju stranke drugačne – se drugače odzivajo? Bolj cenijo hitro obravnavo ali jim je bližje strokovna obravnava?

»Spet, kakor kdo. Ko pride do škode, vsi potrebujejo informiranost, kakšen je status te škode, poslušanje, da razumeš, kaj se je zgodilo, in da dojameš, da se muči in je to treba uredit. Ampak v resnici se mi zdi najpomembnejše to, kar sem najprej rekla. To, da oseba ve, kje smo in kdaj bo njen primer rešen. Prioritetno obravnavo pa pričakujejo tako ali tako vsi, ne glede na njihov status.«

17. Ali je potrebno kakšno večje sodelovanje v primeru tveganj, security kamere, varovanje, da se vzpostavi večje varovanje v sodelovanju s stranko, preventiva?

»Sigurno. Neka platforma, kjer bi stranka lahko dostopala do tega.«

Priloga 2: Transkript intervjuja z osebo B

Izkušnje v zavarovalništvu oziroma privatnem bančništvu (koliko časa, kje): 17 let izkušenj v bančništvu, od tega sedem kot privatni bančnik v eni izmed slovenskih bank.

1. Koga bi vi, z vašimi izkušnjami, v grobem ocenili kot premožno stranko in kako to počnete v podjetju?

»Mi smo upoštevali izključno podatke, ki smo jih imeli, se pravi finančno stanje na naši banki. Te podatke smo imeli, nismo pa vedeli, koliko ima stranka nepremičnin, podjetij ali kapitala pri drugih bankah. Za nas je kot premožna veljala fizična oseba z 200.000 ali 250.000 evrov finančnega premoženja v obliki naložb, vrednostnih papirjev, denarja. Za premožno smo ocenili tudi osebo s plačo nad 6.000 evrov ali pa tako imenovani mladi potencial, to so osebe do 45 let, ki imajo plačo vsaj 4.500 evrov. To so bili vstopni pogoji, da je nekdo postal stranka privatnega bančništva. Banka je za potrebe segmentacije strank postavila ta merila, ki smo se jih načeloma kar držali. Po tem kriteriju je že sistem avtomatsko izbral potencialne stranke znotraj banke. To je bila osnovna baza, v kateri smo iskali stranke, preko tega kanala je prišla večina naših strank, nekaj pa smo jih pridobili preko priporočil. Kakšna naša stranka je priporočila poslovnega partnerja, družinskega člana ... Informacije smo pridobivali iz medijev. Če smo kje prebrali, da je nekdo prodal podjetje in je že imel poslovni račun pri naši banki, potem smo prišli do kontakta preko poslovnih skrbnikov.«

2. Ste pri delu s premožnimi strankami v Sloveniji opazili kakšen ponavljajoči se vzorec?

»Da, mislim, da obstajata dva vzorca. Prvi je definitivno stalna mantra Slovencev, da je potrebno premoženje skrivati. Tudi tisti z velikim finančnim premoženjem bo trdil: »Ne, jaz pa nimam nič posebnega ...« To bi si upal trditi za vsaj 90 % strank. Drugi vzorec, ki sem ga opazil, pa je nekaj, kar se navezuje na samo svetovanje tem strankam. Tudi po zakonodaji smo vedno morali ugotavljati odnos do tveganja, profil vlagatelja ... Velika večina je navzven vedno zelo konservativnih, kar se tiče naložb. Vedno se postavijo v skupino A, se pravi srednje ali bolj konservativni Vendar samo na videz, v resnici se kasneje izkaže, da so manj konservativni. Res redki so primeri, vsaj jaz se jih ne spomnim, da bi rezultat pokazal dinamičen profil ali agresiven profil vlagatelja. Glede življenjskega sloga pa bi bila moja izkušnja predvsem taka, da nekateri sicer uživajo v zapravljanju, a imajo nek normalen življenjski slog.«

3. Kaj je tisto nekaj več, kar cenijo slovenske premožne stranke (dogodki, črna VIP-kartica, sprejem v posebnih prostorih. ...)?

»Po mojem mnenju najmanj cenijo popuste, največjo dodano vrednost pa jim predstavlja oseba, ki jo lahko pokličejo, ko se srečajo s kakšnim finančnim izzivom. Ampak ta odnos je potrebo graditi z leti. V začetku sodelovanja, ob podpisu pogodbe, so informacije, ki jih imaš o osebi, zelo skope. Odvisno seveda od odprtosti sogovornika. Zanimivo je, koliko stvari izveš kasneje. Marsikdo se zelo odpre. In če res izpostavim, kaj cenijo, bi rekel: zaupanje,

diskretnost, strokovnost, zanesljivost. Zaupanje je gotovo na prvem mestu. Tudi vprašanje »Koliko ljudi zdaj ve, da imam ta denar?« je bilo zelo pogosto, se pravi nočejo niti, da se ti podatki razvejo po banki. Pogosti so bili primeri, ko se stranke niso želele dobivati v domačem kraju, da se ne razve za njihovo premoženje, ali pa so želele, da se dobimo izključno doma. Skratka res cenijo zaupanje in večina tudi diskretnost. Pogosto se je dogajalo tudi, da se stranke niso želele udeležiti dogodka, da ne bi srečali ostalih prisotnih na dogodku, sploh če je bil dogodek izključno za stranke privatnega bančništva. So pa tudi izjeme – ljudje, ki se pridejo samo »pokazati«. S cenovnega vidika to niso bile posebej občutljive stranke, čeprav jih je kakšnih 20 % gledalo na vsak cent in so se želeli pogajati prav za vsako stvar. Te osebe bi bolj ocenil za izjeme. Bi pa to cenovno občutljivost mogoče povezal z načinom predstavitve dodatnih stroškov. Potrebno se je zavedati, da je zbiranje popustov skoraj en slovenski nacionalni šport, ker se pri tem počutimo posebne. Ampak nič ni zastoj ... in glede na to bi rekel, da ker večina premožnih svoje premoženje skriva, jim ti popusti ne pomenijo tako veliko.«

4. Se vam zdi smiselno, da se ta tip strank obravnava posebej, drugače, se vam zdi, da bi z usmerjanjem v ta segment strank lahko ključno pripomogli k vašemu podjetju?

»Ja, seveda. Če je nekdo stranka privatnega bančništva, ima neko določeno finančno premoženje in ob primerni obravnavi strank dobi temu primerne informacije in nasvete. Na drugi strani pa ima ustanova, ki sodeluje s tako stranko, od nje finančno korist. Tako si po mojem mnenju te stranke zaslužijo posebno obravnavo. In ob pravem pristopu, ob pravem izboru strank je usmerjanje v ta segment vsekakor smiselno.«

5. Ali ocenjujete, da za ta segment zavarovanja (neobvezna) niso zanimiva? Se zanje ne odločajo?

»Absolutno potrebujejo zavarovanja in po mojem mnenju so to klasična življenjska zavarovanja. Da ni drastičnega izpada prihodkov, če se zavarovancu kaj zgodi. In to so zavarovanja, ki bi jih po mojem mnenju najbolj potrebovali, a se jih po mojih opažanjih trži manj. Tisti, ki ga zanimajo naložbe, se verjetno ne bo odločil za naložbeno zavarovanje. Sicer pa tudi za splošno populacijo menim, da prav vsak potrebuje neko klasično zavarovanje. Tako kot vsi zavarujemo avto in nepremičnino, bi morali tudi sebe. Posebej se mi to zdi pomembno pri družinah, kjer je cela družina odvisna od enega vira prihodka.«

6. Ali je opaziti, da bi ta segment strank zanimali drugačni produkti? Če da, kateri, oziroma kaj je največja razlika v produktih, ki jih kupuje splošna populacija, in produktih, ki interesirajo premožnejšo populacijo?

»Vedno in povsod bodo ljudi zanimale novosti, drugačni, osveženi produkti, ki so posledično tudi cenejši.«

7. Kaj konkretno je populacijo premožnejših strank najbolj zanimalo pri sklepanju zavarovanj?

»Predvsem produkt, ki je razumljiv in enostaven, da stranka ve, kaj je s tem kupila. Čeprav je pomemben tudi ugled hiše, ki produkt ponuja. Veliko stvari se v podjetjih proda že samo

zaradi imena podjetja.«

8. Ali mislite, da bi jim bilo treba ponuditi druge produkte ali vsaj drugačne pogoje? Ali pa je smiselno, da se produkti drugače predstavijo? Če vzameva primer življenjskega zavarovanja za potrebe dedovanja?

»Ja, to se zdi smiselno. Težko je nekemu prodat produkt na način, da mu razlagaš, da bo v kratkem umrl. Je pa to lahko prodajna priložnost – da bo nekdo kupil takšen produkt le zato, da bo del premoženja izvzet iz dedne mase.«

9. Kaj je primer dobre prakse sodelovanja z zares uspešno stranko iz vaše kariere?

»Vsak privatni ali osebni bančnik ima zagotovo kar nekaj primerov uspešnih dolgoletnih sodelovanj. Kaj je k temu pripomoglo pa ... je to zaupanje, občutek, da stranki hočeš dobro, ji pomagaš pri njenih finančnih ciljih. Zavedati pa se moramo, da na odnos močno vplivajo kapitalski trgi. Če so bili donosi pozitivni, je navadno odnos zelo dober. Lahko v odnos vlagáš veliko časa in energije, a če gre naložba v napačno smer, to lahko odnos skrha. Sam bi za bistvo tega dobrega odnosa postavil donosnost naložbe.«

10. Ste se vi oziroma vaši zaposleni pred sestankom s pomembno stranko na to snidenje posebej pripravili? Če da, kako?

»Smo. Poskušamo zbrati čim več informacij o stranki, da ji lahko tudi primerno svetujemo. Načeloma vidimo finančno stanje, a so dobrodošle tudi kakšne informacije osebne narave.«

11. Katere so pomembne veščine osebe, ki vzpostavlja oziroma vzdržuje stik s premožno stranko?

»Urejen, odprt, komunikativen, izobražen. Stranka mora dobit občutek, da znaš več od nje, da si res sposoben svetovalec. Mi smo se udeleževali veliko seminarjev, od poslovnega obnašanja do oblačenja, ampak mislim, da veliko tega izvira iz človeka. En je urejen, razgledan, pameten, drugi pač ni.«

12. Kakšen se vam zdi odnos slovenskih premožnih do posredovanja osebnih podatkov, ki jih beležijo pametne naprave, ki bi jim prinesli različne bonitete?

»Po mojem mnenju ljudje ne radi delijo te informacije, mogoče, če bi imeli res bistveno nižjo premijo, ampak že če iz sebe izhajam, ne bi želel, da kdo gleda, koliko korakov sem naredil in kje sem bil. Generalno gledano, imajo ljudje radi diskretnost.«

Priloga 3: Transkript intervjuja z osebo C

Izkušnje v zavarovalništvu oziroma private bankingu (koliko časa, kje): 20 let izkušenj v zavarovalništvu in pozavarovalništvu, od tega tri leta kot predsednik uprave zavarovalnice in devet let predsednik uprave pozavarovalnice.

1. Koga bi vi, z vašimi izkušnjami v grobem ocenili kot premožno stranko in kako to počnete v podjetju?

»Pri tem, kdo je premožen, je za oceno potrebna samo prihodkovna stran, se pravi tekoči prejemki in akumulirano premoženje. Sicer pa je to relativno vprašanje, ker če na premožnost pogledamo z nacionalnega, se pravi makroekonomskega vidika, to ni samo BDP, ampak tudi blaginja, ki je socialna funkcija. In podobno je pri osebnih financah. Pri zavarovalnici ti podatki res niso neposredno na voljo, a lahko zastopnik ali broker te podatke oceni na podlagi podatkov, ki jih pridobi. Recimo iz podatka, kje je oseba zaposlena, kakšno službo opravlja, kakšno je njeno fizično premoženje, se pravi nepremičnine, avtomobili, v končni fazi tudi iz vedenja ...«

2. Ste pri delu s premožnimi strankami v Sloveniji opazili kakšen ponavljajoči se vzorec, predvsem vedenjski?

»Vsi tisti, ki so bolj premožni, so bolj varčni. Opazimo, da je povprečno premožen človek manj kritičen kot tisti, ki ima neko večje premoženje. Premožnejši se bolj spuščajo v detajle.«

3. Kaj je tisto nekaj več, kar cenijo slovenske premožne stranke (dogodki, črna VIP-kartica, sprejem v posebnih prostorih ...)?

»Najbolj jih je pritegnila lojalnost, da se je zavarovalnica z njimi ukvarjala tudi, ko to ni bilo potrebno. Cenili so razna srečanja, golf turnirje, VIP-dogodke ... Pomembno se jim je zdelo tudi, da si se z njimi ukvarjal bolj osebno, da si pogledal njihovo premoženjsko strukturo, da si se z njimi pogovoril o ciljih, o tem, kakšna tveganja so sami pripravljene sprejeti. Če se pogovarjamo o unitlinkedlifeinsurancu, moramo biti predvsem svetovalci v odvisnosti od strankinega trenutnega premoženja, življenjskega obdobja, starosti in kakšna tveganja vis-a-vis je pripravljen sprejemati.«

4. Se vam zdi smiselno, da se ta tip strank obravnava posebej, drugače?

»Seveda. Premožne stranke imajo več premoženja in iz vidika zavarovalnice od premožnih te lahko pričakujejo višje premije. Potrebno je biti pozoren na njih, ker je najboljša investicija, da stranko zadržiš, ne da jo pridobiš na novo.«

5. Se vam zdi, da bi z usmerjanjem v ta segment strank lahko ključno pripomogli k vašemu podjetju?

»Da, tudi zato, ker bi lahko premožne označil za »opinionmakerje«, zato lahko hitro pride do multiplikacijskega efekta, če jih obravnavaš na drugačen način. Pri premožnih je pomembna tudi segmentacija zavarovanj, ki jim jih ponujaš. Ne zavaruješ s premijskim stavkom popolnoma linearno, ampak jih selektivno obravnavaš, v odvisnosti od škodnega

dogajanja. Npr. na področju avtomobilskega zavarovanja, premožni imajo bolj varne avtomobile.«

6. Ali ocenjujete, da za ta segment zavarovanja (neobvezna) niso zanimiva? Se zanje ne odločajo?

»Pri zavarovanju premoženja menim, da je ravno obratno, da želijo ohranjati svoje premoženje. Manj premožni ljudje npr. ne kupujejo kasko zavarovanja v takšnem deležu. Pri življenjskem zavarovanju pa je tako: zavarujejo se za nezgodo, prav življenja pa ne. Zdi se, da je za njih nedonosno oziroma boljše rečeno, da je donos premajhen.«

7. Kateri prodajni kanali so se vam zdeli najbolj uspešni? Osebni sestanek, telefonski klic, internet? Je katera od premožnih strank uporabila oziroma uporablja prodajno okence?

»Za premožne stranke klasični modeli marketinga po mojem mnenju niso primerni, s tem mislim npr. prodajo preko socialnih omrežij ipd. Premožne stranke potrebujejo premoženjskega svetovalca, ne tistega na prodajnem okencu, ampak osebnega, ki je njihov skrbnik. Skrbnik mora stranki posvečati pozornost med celotnim trajanjem zavarovanja, ne le 14 dni pred potekom zavarovanja. Se pa pojavi težava, ker zastopnika, agenta navadno ne zanima škodno dogajanje. In tukaj je res potrebno poudariti, da mora tisti, ki je strankin skrbnik, poskrbeti, da stranki pomaga čez proces prijave škode in jo v tem procesu usmerja in ji poroča o stanju prijavitelne škode. Kot sva se že pogovarjala, je po moje ena boljših rešitev bank-assurance, ker zajema širši spekter produktov, od bančnih, skladovskih, zavarovalnih in tudi mejnih produktov, ki jih na koncu uskladiš. Druga dobra opcija pa so brokerji. Vendar se, po mojih izkušnjah, ti zaradi obsega posla raje ukvarjajo s pravnimi kot fizičnimi osebami. Broker se postavi na stran zavarovalca in ne zavarovalnice, narediti mora tudi analizo zavarovalnega portfelja in optimalno svetovati, kateri produkti so smiselni. V tujini brokerji uspešno delajo tudi s fizičnimi osebami.«

8. Ali je opaziti, da bi ta segment strank zanimali drugačni produkti? Če da, kateri, oziroma kaj je največja razlika v produktih, ki jih kupuje splošna populacija, in produktih, ki interesirajo premožnejšo populacijo?

»V glavnem premožne stranke zanimajo produkti, ki so odvisni od rezultatov. Na področju avtomobilskih zavarovanj je to recimo »pay as you drive«. Premožne stranke so skope. Pazijo na vsak evro. Zato jim je na tem področju potrebno ponuditi nadgradnjo, ne le kasko in AO. Zato, da racionaliziraš stroške stranke. Pri ostalih premoženjskih zavarovanjih pa je najbolj nujna optimizacija portfelja, da se ne zgodi, da je nekaj premoženja prezavarovanega, nekaj pa podzavarovanega. In da se s tem dejansko nekdo ukvarja, po mojem mnenju najbolj primerno, da je to skrbnik stranke.«

9. Kaj konkretno je populacijo premožnejših strank najbolj zanimalo pri sklepanju zavarovanj?

»Najprej bi poudaril, da je pomembno, da je vse urejeno na enem mestu, vključno z izdajo police. Če govorimo o srečanju izven pisarne, je zastopnik ta mobilna pisarna. Drugo pa, da

zna zastopnik ali broker dobro svetovat. Da stranki predstavi realno stanje tveganj, ki jih sprejema in da ji razloži, kaj prinese, če se za neko kritje odloči ali ne. Edino tak odnos se dolgoročno lahko obdrži. Če želi zastopnik s stranko sodelovati le kratek čas, lahko pride do hudega halo efekta.«

10. Kaj je iz vaše kariere primer dobre prakse sodelovanja z zares uspešno stranko?

»Najprej je zelo pogosta težava klasičnih zastopnikov v Sloveniji, da so vsiljivi in stranko jemljejo kot popolnoma nevedno. Stranko je treba obravnavati, kot da je obseg njenega znanja vsaj osnoven, če ne že ekvivalenten znanju zastopnika. Predvsem pa mora znati zastopnik dobro zastavljati vprašanja, da lahko izlušči problem in poda ustrezne rešitve. Ne pa vnaprej, brez zadostnih informacij, ponuditi nek produkt. Zastopnik mora biti pozoren tudi na odnos do konkurence, ko se pogovarja stranko. Povečevanje lastne zavarovalnice v kombinaciji s poniževanjem konkurence je nedopustno. Konkurence se pri komunikaciji s stranko ne omenja, kaj šele graja. Na splošno pa menim, da je pri gradnji dobrega odnosa s stranko pomembna ta psihologija komuniciranja, ki pri nas ni na visokem nivoju. Omenil sem že stike s stranko, tudi ko ta ne potrebuje novega zavarovanja in nima aktivnega škodnega dogodka. Za takšno interakcijo so primerni dogodki približno enkrat na leto. Ali se organizira kakšen turnir tenisa, golfa, mi smo imeli tudi lovske dogodke, kot je lov na fazane. Tukaj se spet izkaže, kako pomembno je, da poznaš svoje stranke. Nekdo, ki igra golf, ga lov verjetno ne zanima in obratno.«

11. Ste se vi oziroma vaši zaposleni pred sestankom s pomembno stranko na to snidenje posebej pripravili? Če da, kako?

»Najprej poskušamo pridobiti javno dostopne in javno znane informacije. Ob prvem srečanju moraš narediti natančen intervju in ne nasilno ponuditi rešitve, preden sploh razumeš situacijo osebe. Stranka mora dobiti občutek, da ji želiš pomagati in optimizirati njeno varnost in strošek za varnost.«

12. Katere so pomembne veščine osebe, ki vzpostavlja oziroma vzdržuje stik s premožno stranko?

»Vsekakor zagovarjam, da se naredi osebni profil že takoj na začetku. In da se osebi prilagodi izobraževalni program glede na njen profil. In verjamem, da se vsakemu da nekoliko pomagati. Seveda pa nekoga, ki je ekstremen pesimist in introvert, niti ne poskušam drastično spremeniti, zato ni smiselno, da je takšna oseba zavarovalni zastopnik. Za zavarovalnice bi bilo nujno uvesti mesečna izobraževanja svojih zastopnikov. Tuje zavarovalnice imajo celo lastne akademije, kjer izobražujejo prodajalce iz področja ponujanih produktov, tehnologije in tudi iz psihologije komuniciranja. To se mi pri zastopnikih zdi posebej pomembno. Da se zna znajti v prostoru, da zna npr. počakati pri izbiri sedeža, da se zna odzivati na neverbalno komunikacijo, da sam izbira pravo neverbalno komunikacijo ... Rekel bi, da se v slovenskem prostoru s tem zavarovalnice premalo ukvarjajo.«

13. Ste se kdaj srečali s škodnim primerom pri kakšni od vaših premožnih strank? Se vam zdi, da so tudi na tem področju stranke drugačne – se drugače odzivajo? Bolj cenijo hitro obravnavo ali jim je bližje strokovna obravnavo?

»Najpomembneje in prvo, ko se zgodi škodni primer, je, da tisti, ki je sklenil polico, s svojo stranko vzpostavi kontakt. Še posebej, če govorimo o neki premium storitvi za premožne. On mora biti skrbnik, odgovoren ne le za prodajo, ampak da v primeru škodnega dogodka on koordinira proces. Sploh, ker se škodna služba navadno ne obnaša ravno marketinško. Seveda pa se mi zdi prav, da se postopek tudi hitro izpelje.«

14. Ali je potrebno kakšno večje sodelovanje v primeru tveganj, npr. security kamere, varovanje, da se vzpostavi večje varovanje v sodelovanju s stranko, preventiva?

»Da! Absolutno. To je ključna zadeva. Stranki je potrebno pomagati s svetovanjem za zmanjšanje tveganja, ji ponuditi večjo varnost, tako lahko ponudiš tudi nižjo premijo. V svetu je to že zelo pogosto. Recimo Europé asistence. To je družba, ki se ukvarja s škodnimi primeri, ne samo v smislu saniranja škode, ampak skrbi tudi za varnost. V Sloveniji se to pojavlja šele zdaj. To se že snuje v Mariboru. Drugače pa so te dodatne storitve, predvsem asistenčne, značilne za že zasičen trg.«

Priloga 4: Transkript intervjuja z osebo D

Izkušnje v zavarovalništvu oziroma private bankingu (koliko časa, kje): 20 let izkušenj v zavarovalništvu, sedem let član uprave zavarovalnice, trenutno direktor zavarovalno-posredniške družbe.

1. Koga bi vi, z vašimi izkušnjami, v grobem ocenili kot premožno stranko in kako to počnete v podjetju?

»To na nek način izvemo iz različnih komunikacijskih virov. Lahko gre za osebno poznanstvo, ali oseba pride v sistem po priporočilu, skupaj z informacijami, kdo ta oseba je. Lahko gre za osebo, ki je na vodilnem položaju v podjetju, pa v okviru kakšnega poslovnega srečanja izrazi željo po ureditvi osebnih zadev. Taki ljudje se o tem tudi rajši pogovarjajo z osebami na višjem nivoju. Ali pa je preprosto, kot bi pogovorno rekli, »pride z ulice«. Na zavarovalnici podatkov z željo po segmentaciji ne vodimo. Podatkov, ki jih potrebuješ, načeloma nimaš in jih tudi ne moreš imeti. Te podatke lahko dobiš le direktno od stranke. Pri naši zavarovalnici nismo vodili takšne evidence, da bi po obsegu zavarovanj ene osebe lahko sklepali, da je to oseba z več premoženja. Namensko in strukturirano se tega v tistih časih nismo lotevali. Ker gre za relativno malo število ljudi, je vprašanje, če je stroškovno to sploh smiselno počet.«

2. Ste pri delu s premožnimi strankami v Sloveniji opazili kakšen ponavljajoči se vzorec, predvsem vedenjski?

»Predvsem zelo veliko potrebo po čim višjih popustih. To so osebe, ki navadno želijo vse najceneje.«

3. Kaj je tisto nekaj več, kar cenijo slovenske premožne stranke (dogodki, črna VIP-kartica, sprejem v posebnih prostorih ...)?

»Predvsem imajo te osebe malo časa, zato najbolj cenijo, če se lahko za njih stvari uredi hitro in da imajo s tem čim manj dela. To hkrati predstavlja tudi določeno nevarnost, da se o pogodbah, ki jih sklepa, ne pozanima dovolj. Praviloma se premožnejšim neke manjše škode na vozilu ali pa recimo stanovanju ne zdijo nič pomembnega. Dokler se ne zgodijo, jim ne predstavljajo posebnega problema, ampak ko se pa zgodijo, želijo, da je krito vse.«

4. Kakšne so bistvene razlike slovenskih premožnih in ostale populacije?

»Pri vedenju bi izpostavil, da pričakujejo malo višji nivo storitve. Zelo pomembno je, da jim pri čim več produktih ponudiš tudi asistenčne storitve, ker so pač navajeni, da ne urejajo stvari sami, da je jasno definiran kontakt, kadar pride do škodnega dogodka. Pričakujejo hitro reševanje težav. Praviloma so to zahtevnejše stranke, tako pri zavarovalnih pogojih kot pri reševanju škod.«

5. Se vam zdi smiselno, da se ta tip strank obravnava posebej, drugače?

»Glede na to, kako so trenutno strukturirane prodajne poti v zavarovalnicah, kjer se večino zavarovanj sklene preko agencij in zavarovalnih zastopnikov, ki so praviloma razporejeni zelo geografsko, je težko, da bi v okviru te prodajne poti delali segmentacijo strank še na tak

način. Predpostavimo, da je v Sloveniji premožnih ljudi manj kot 10 % in so praviloma enakomerno geografsko razporejeni, morda z izjemo Ljubljane. Zato menim, da je na širšem območju to zelo težko in vprašanje je, če ima smisel. Za Ljubljano je pa to morda primeren poskus. Tukaj lahko privabiš in najdeš stično prodajno točko s temi premožnimi strankami, pa tudi masa primernih strank z ekonomsko upravičenostjo je tukaj nad kritično točko. Rekel bi, da gre tu bolj za vprašanje stroška kot za dilemo, če je obravnava strank na drugačen način smiselna.«

6. Se vam zdi, da bi z usmerjanjem v ta segment strank lahko ključno pripomogli k vašemu podjetju?

»Rekel bi, da, to je res odvisno od geografskega področja. Za Ljubljano bi si upal trditi, da je to smiselno poskusit. To bi bilo dobro testno območje. Testirali bi nekaj pristopov in izluščili takšnega, ki je primeren tudi za manjša urbana središča ali pa za prenos na kompletno mrežo. Ampak moram poudariti, da govorim o klasičnih prodajnih poteh. Če govorim o prodajni poti, ki se bo v prihodnosti razvijala vedno bolj – predvsem internet, no, tam pa so pristopi malo drugačni, bolj tehnološki, bolj v smislu, kako stranko privabiti in kako jo čez postopek peljati.«

7. Ali ocenjujete, da za ta segment zavarovanja (neobvezna) niso zanimiva? Se zanje ne odločajo?

»Zavarovanje je v svoji osnovi smiselno in ekonomsko upravičeno tam, kjer krije škode, ki jih sam ne moreš pokrit, ali pa je zadaj še neka dobra asistenčna storitev. To je zelo matematično, strokovno. Vedno pa je to odvisno tudi od preferenc posameznika. Po eni strani tistim, ki imajo veliko sredstev in premoženja, ni problem plačati stroškov zavarovanja, vprašanje pa je, do kam gredo ... Ali želijo kritje vseh možnih škod in zavarujejo tudi šipo, ki je vredna 100 evrov, ali pa rečejo, mene skrbi samo to, če mi ta hiša zgori. Podobno je pri vozilih. Kasko pomeni pomemben del stroška pri avtomobilskem zavarovanju. Vendar če avto ni veliko vreden, lahko oseba oceni, da ob morebitni škodi lahko sama plača nastalo škodo. Nimam sicer števil, bi pa po izkušnjah lahko trdil, da te osebe vsaj premoženje polno zavarujejo.«

8. Kateri prodajni kanali so se vam zdeli najbolj uspešni? Osebni sestanek, telefonski klic, internet?

»Mislim, da se stranke najraje poslužujejo zastopniške oziroma posredniške mreže, se pravi retaila zavarovalnic. V končni fazi je to tudi edini kanal, ki se ukvarja s fizičnimi osebami. Posredniki načeloma ne delajo s fizičnimi osebami, bi pa lahko, ker bi jim lahko bolje svetovali, saj so veliko bolj usposobljeni. In za nekoga, ki ima več premoženja, bi se lahko izkazalo, da je smiselno, da mu posrednik uredi zavarovalna kritja glede na njegovo finančno situacijo. To bi lahko bila dobra rešitev. Zagotovo bi lahko našli več manjših posrednikov, ki bi jih to zanimalo. Mogoče pa to kdo že počne. Ali pa bi vzpostavili lastna prodajna mesta, morda s posebnim dostopom, kot je primer zavarovalnice v Kristalni palači. Lahko tudi odpreš neko hitro linijo ali pa da določiš cenilca, ki je bolj več lepega vedenja. Lahko tudi z oceno volumna premije prilagodiš nivo storitve. Vendar je po mojem mnenju premalo

takšnih potencialnih strank, da bi se tega lotili sistemsko oziroma da bi za to imeli poseben oddelek.«

9. Ali je opaziti, da bi ta segment strank zanimali drugačni produkti? Če da, kateri, oziroma kaj je največja razlika v produktih, ki jih kupuje splošna populacija, in produktih, ki zanimajo premožnejšo populacijo?

»Pri zavarovanju nepremičnin bi se lahko stvari popravile. Večina zavarovalnic ponuja zavarovanja le do nekih zavarovalnih vsot, vendar se lahko hitro zgodi, da so določene nepremičnine vredne več, kot so neki standardni zavarovalni paketi. Tudi kar se tiče dodatnih kritij, so limiti relativno nizki. En tak primer je izliv vode: v kopalnici so lahko že samo ploščice vredne tudi 50.000 evrov. Po osnovnem stanovanjskem zavarovanju pa je kritja le 1.500 evrov. Rekel bi, da je v že kar veliko stanovanj bolj prestižnih, zato bi bilo nujno preveriti obstoječe pakete, če so kritja dovolj visoka. Dalo pa bi se še izboljšat predvsem asistenčne storitve. Avtomobilska asistenca je že lepo razvita, domska pa potrebuje še nekaj pozornosti. To je pomemben del pri zavarovanjih.«

10. Kaj konkretno je populacijo premožnejših strank najbolj zanimalo pri sklepanju zavarovanj?

»Glede na način trženja je pri nas veliko osebne prodaje in s tem veliko zaupanja osebi, ki sklepa zavarovanja. Drugo je vsekakor brand zavarovalnice, čeprav so si zavarovalnice v Sloveniji, s kakšno manjšo izjemo, po brandu tu nekje. Vse imajo podobno stopnjo zaupanja. Velikokrat je kombinacija tega dvojega – dobro ime zavarovalnice in zaupanje agentu – najbolj uspešna. Tam, kjer tega momenta ni in stranka išče in preverja zavarovalne pogoje pri različnih zavarovalnicah, pa se mi zdi, da ima velik vpliv cena.«

11. Ste se vi oziroma vaši zaposleni pred sestankom s pomembno stranko na to snidenje posebej pripravili? Če da, kako?

»Seveda, vendar ker gre za prodajo fizičnim osebam, je težko posplošiti, na kak način naj se to počne. Vsak je malo drugačna osebnost in se tega loteva drugače. Dober zastopnik se bo vsekakor pripravil, vedel, za kaj gre, se pozanimal o osebi, če nič drugega, si bo pripravil vprašanja, si pripravil primere možnih škod, kaj se lahko zgodi, ipd. Tisti bolj izkušeni lahko kar hitro začutijo, ali bo tema pogovora bolj vsebinska ali bo pogovor tekel bolj o ceni in storitvah. Zavarovalna pogodba mora vedno upoštevati potrebe tistega, ki to pogodbo z zavarovalnico sklepa. Zato je nujno vse potrebne informacije pridobiti tekom pogovora, drugače pogodba ne ustreza premoženjskemu stanju osebe.«

12. Katere so pomembne večine osebe, ki vzpostavlja oziroma vzdržuje stik s premožno stranko?

»Osnova je, da dober prodajnik zelo dobro ve, kakšen produkt prodaja. To je velikokrat težava v zavarovalništvu. Zavarovalni produkti so kompleksni, pogodba ima celo vrsto nekih določil. Nekateri prodajniki vsebino poznajo bolj pavšalno, nekateri pa se res poglobijo. Izkušen prodajnik je videl že veliko primerov, ve, kaj vse se lahko zgodi, in zna vse te primere povezati z vsebino pogodbe. Če daja za primer zavarovanje hiše. Dober zastopnik

bo hitro ocenili, ali grozi nevarnost zemeljskega plazu, ki je dodatna nevarnost, in podobno. Dober prodajnik bo znal že na začetku opozoriti na stvari, ki niso krite, ki ne morejo biti predmet pogodbe. Prav tako mora stranko opozoriti, kaj pomeni, če se za določeno kritje ne odloči. Kot sem rekel, če pozna produkt in zna skozi pogovor s stranko oceniti, kaj so tisti riziki, ki jo ogrožajo. Sicer pa to velja tudi pri življenjskih zavarovanjih, le prava vprašanja mora prodajnik znati postaviti. Tudi če je osebi videti, da ima veliko premoženja, mora dober prodajnik vseeno preveriti morebitno zadolženost, ali ima dovolj sredstev, da družina ohrani nivo življenja, če se zavarovancu kaj zgodi, in mu na podlagi tega ponuditi paleto produktov. Se pravi poleg znanja in razbiranja človekovih potreb in zahtev je ključno, da zna dober prodajnik te dve stvari tudi povezati.«

13. Ste se kdaj srečali s škodnim primerom pri kakšni od vaših premožnih strank? Se vam zdi, da so tudi na tem področju stranke drugačne – se drugače odzivajo? Bolj cenijo hitro obravnavo ali jim je bližje strokovna obravnava?

»To so ljudje, ne sicer vedno in ne vsi, ki ob takih dogodkih zahtevajo tekočo in hitro obravnavo. Zavedati se je potrebno, da se jih tudi bolj sliši. Hitreje pridejo do kakega višjega nivoja v zavarovalnici. Ampak mislim, da je to bolj odvisno od osebnosti posameznika, kako odreagira. Če ni nekih spornih zadev, je podobno kot pri ostalih. Včasih se zgodi, da za kakšno spremembo pritiskajo po več različnih kanalih.«

14. Na kakšen način trenutno rešujete škodne primere premožnih strank? Ali se vam zdi pomembno, da bi imele posebnega skrbnika? Prioritetno obravnavo?

»Pametna zavarovalnica bo k pomembni stranki vsekakor poslala boljšega cenilca. Prioritetna obravnava zna biti tudi kočljiva. Vzemimo primer katastrofe, recimo poplava Ljubljane. V tem primeru bi zavarovalnici mogoče koristilo, da določenim strankam zadeve uredi prioriteto. A to je lahko dvorezen meč. V tem primeru se velika večina ostalih strank lahko počuti zapostavljene, a ti k skupni premiji prinesejo kar velik del. Tu je potrebna previdnost. Tu ne bi smeli delati razlik. Pogodba je pogodba. Bolj smiselno bi bilo razmisliti o škodnem servisu in to vkomponirati v produkt. Saj sva že govorila o asistencah. Npr. da imaš možnost, da ti nekdo prevzame in zamenja vozilo v primeru nesreče. Se pravi, da ti zavarovalnica takoj ponudi rešitev, ki je ne ponuja vsaki stranki. Ali pa npr. škoda na hiši, stanovanju, da se zavarovalnica potruji in pomaga najti primerno pomoč. Se pravi, da ni pomoč le finančna – izplačilo, ampak tudi takšna, ki škodo omehča. To je po moje veliko bolj pomembno kot samo finančno nadomestilo.«

15. Ali je potrebno kakšno večje sodelovanje v primeru tveganj, npr. security kamere, varovanje, da se vzpostavi večje varovanje v sodelovanju s stranko, preventiva?

»Tudi.«

16. Kaj je bila najbolj posebna stvar, ki jo je nekdo poskusil zavarovati?

»Ja, enkrat smo pa res imeli primer, ko je oseba želela zavarovati bančni depozit v vrednosti pet milijonov evrov. Tega zavarovalnica ne počne. Načeloma stranke ne zavarujejo posebej kakšnih posebnih stvari, ampak se te izkažejo za posebne znotraj kakšnega zavarovanja

doma. Niso stvari toliko posebne, kot gre za velike vrednosti, kakšen mozaik v hiši in podobno.«

17. Kakšno je vaše stališče glede zbiranja podatkov iz pametnih naprav ali morda celo genetskih testov in uporabe teh podatkov za izračunavanje premije?

»Zavarovalništvo je v bistvu sprejemanje tveganj in ne prodaja zavarovanj, kot je splošno mnenje. In ta tveganja zavarovalnica sprejme na podlagi podatkov, ki jih ima, in več kot jih ima, lažje določi, katera tveganja sprejeti. Problem pa nastane pri naravi teh podatkov. Zdravstvenih podatkov ljudje ne bodo dovolili kar tako zbirati. Zavedati pa se je potrebno, da se na nek način to že počne: tvoja avtomobilska premija je odvisna od tvojih škod v preteklosti, popust lahko dobiš, če greš v šolo varne vožnje, ločuje se kadilce od nekadilcev in podobno. Vprašanje pa je, kje je tista meja, ko bi ljudje še privolili v zbiranje teh specifičnih podatkov.«

Priloga 5: Transkript intervjuja z osebo E

Izkušnje v zavarovalništvu oziroma privatnem bančništvu (koliko časa, kje): tri leta vodja segmenta za individualno upravljanje premoženja, 10 let v zavarovalništvu, od tega štiri leta član uprave.

1. Koga bi vi, z vašimi izkušnjami, v grobem ocenili kot premožno stranko?

»Običajno je meja postavljena glede na določen znesek, v Sloveniji je ta drugačna kot v kaki drugi državi. Bolj je pomembna struktura tega premoženja. Recimo, en ekstrem je stranka, ki ima izključno samo nepremičnine. Taka stranka, ki ima mogoče nekaj milijonov v nepremičninah, verjetno potrebuje le kakšnega davčnega svetovalca, hkrati pa takšni stranki težko svetujemo z vidika diverzifikacije naložb, ker je premoženje bolj kot ne zaklenjeno. Nepremičnine so relativno stabilna oblika premoženja, vendar relativno nelikvidna. Drug ekstrem pa so stranke, ki imajo vse premoženje v finančnih naložbah. V zadnjem obdobju smo zaznali tudi naložbe v t. i. kriptovalutah, pa tudi v zlatu in podobno. Zato z vidika tako zavarovalnice kot banke ni ključen obseg premoženja, temveč bolj struktura le-tega. Banka običajno postavi neke meje, glede na njihov portfelj strank. Tako poznamo t. i. retail segment, znotraj katerega je mass segment najštevilčnejši, sledi mu t. i. premium segment in še manjši del, t. i. višji premium segment (pogosto imenovan private). Običajno banke določijo neko mejo, npr. 200.000 evrov, pol milijona. Običajno se upošteva predvsem finančno premoženje, tu lahko banka/zavarovalnica dejansko strankam svetuje, kam nalagati, v kakšnih deležih, pri časovnih dospelostih naložb. Vprašanje pa je, v koliki meri je stranka pripravljena sprejemati nasvete. Srečamo segment strank, ki se odločajo na osnovi lastnega znanja in informacij in praktično ne rabijo nasvetov. Tako obstajajo stranke iz privatnega bančništva, ki v ta segment nedvoumno sodijo, ampak storitev svetovanja/upravljanja premoženja ne koristijo ali pa vsaj ne v celoti. Ker jim to, kar imajo, enostavno zadošča oz. imajo sami dovolj znanja ali pa se s tem celo profesionalno ukvarjajo ali pa svoje naložbene politike ne spreminjajo. Pogosto rabijo pomoč samo ob koncu leta ob izpolnjevanju davčnih napovedi. Potem poznamo stranke, ki so npr. nekaj podedovale, so nekaj dobile, ali pa zelo uspešne podjetnike ali obrtnike, ki pa nimajo tega specifičnega finančnega znanja in posledično iščejo nasvet. To je naraven bazen strank za banke oziroma za privatno bančništvo in posledično tudi za našo zavarovalnico. Banka ima svoje stranke že segmentirane, mi sami jih v bistvu ne ločujemo, mogoče le prilagajamo ponudbo in komunikacijo tem ciljnim segmentom. Naš model poslovanja je v bistvu zelo prilagojen banki in se banki tudi prilagajamo, ker so naš edini prodajni kanal. In z vsakim segmentom banke, ali je to retail ali je to privatno bančništvo, potem malo prilagajamo ponudbo, predvsem pa, kako delamo z njimi. Za privatno bančništvo organiziramo bolj poglobljena tematska srečanja. Stranke seveda tudi individualno obiščemo, če si to želijo. Prilagajamo se predvsem tem zahtevnejšim strankam. Pri nas znotraj podjetja ne delimo strank in jih ne segmentiramo. Za naš poslovni model je to naloga banke. Lahko vidimo, koliko ima stranka zavarovanj pri nas in lahko ponudimo neke dodatne ugodnosti za stranke z več produkti ali večjim obsegom naložbenih zavarovanj pri nas. Nimamo pa seveda takega vpogleda, kot ga

ima banka, ker ta vidi celoto, koliko imajo v skladih, na računu, vidi pasivo, kredite in take reči. Tukaj se gre banka lažje neko upravljanje in to je v prvi fazi naloga private bankinga. Je pa tu veliko potenciala, predvsem pa želiš podobno obravnavati tudi nek srednji segment preko individualne obravnave stranke.«

2. Kaj je tisto nekaj več, kar cenijo slovenske premožne stranke (dogodki, črna VIP-kartica, sprejem v posebnih prostorih ...)?

»Različno. Ni nekega enostavnega pravila. Če povem na najbolj bizarnem primeru: imamo stranke, ki so želele imeti maksimalno diskretnost. Ko se je v sklopu dodajanja funkcionalnosti v elektronsko banko dodalo stanje naložb, v katero dostopaš izključno z osebnim certifikatom, to določenemu segmentu teh strank ni bilo všeč oz. so povpraševale po možnosti ukinitve tega prikaza. Torej želi določen segment ostati maksimalno anonimen in take stranke tudi ne pridejo na dogodke, ki jih za stranke organiziramo. Pridejo na individualen sestanek, ampak želijo diskretnost. So pa druge, malo bolj ekstrovertirane stranke, ki kažejo večjo željo po mreženju. Veliko jim pomeni vabilo na dogodek, namenjen srečanju strank privatnega bančništva, kamor pride predsednik uprave banke. Splošno pa je za ta segment značilno, da so to stroškovno občutljive stranke in kljub večjemu obsegu premoženja skrbno pazijo na stroške. Da ima produkt za njih neko dodano vrednost, mora biti konkurenčen in prilagojen. Opažam, da jih pritegne prilagojena ponudba, znižani vstopni stroški, neke ugodnosti. Zavarovalnice nimamo toliko možnosti diferencirati oziroma prilagajati naložbenih produktov. Imamo sicer poseben naložbeni produkt, ki je namenjen prav segmentu privatnega bančništva, ne ponujamo pa prav »custommade« zavarovanja, to stroškovno enostavno ni smiselno. Je pa produkt običajno tak, da omogoča velik obseg fleksibilnosti in znotraj tega lahko naložbo oziroma zavarovalno komponento prilagodimo posamezniku. Ta segment je za zavarovalnico močan predvsem na naložbeni strani, se pravi naložbeni produkti. Relativno malo pa te stranke koristijo t. i. rizične produkte, kljub temu da bi bilo v določenih primerih to ravno tako smiselno. Če recimo pogledamo primer zelo uspešnega podjetnika, z veliko dodatnega premoženja. Podjetniki običajno vlagajo presežke denarja nazaj v to isto podjetje, imajo sicer neko »zlato rezervo«, so lastniki kakšne nepremičnine ali nekaj vrednostnih papirjev. Kljub temu imajo največ premoženja v podjetju, katerega lastniki so in ga tudi vodijo. Obstaja pa neko tveganje, če se znajdejo v nepredvideni situaciji. Podjetje bo sicer lahko obstalo, vprašanje pa je, če bo še tako vodeno. Potem pa je tu še dedovanje, delitev premoženja po smrti in še bolj kompleksne stvari. Skratka zelo je odvisno od konkretne situacije in od konkretnega tveganja. V zavarovalnici ocenjujemo, da imamo prostor, da razvijemo mogoče še kakšen bolj specifičen rizičen produkt ali pa, da te stranke bolj informiramo, da razumejo, da je tudi to pač tveganje, ki ga ne moremo izničiti, lahko pa se vsaj delno nanj pripravimo. Poznamo primere zelo uspešnih podjetij, kjer se je z lastnikom zgodilo nekaj nepredvidenega in okolica izgube ključnega človeka ni uspela ustrezno nadomestiti.«

3. Se vam posledično zdi segmentacija strank v zavarovalnicah glede na vir dohodka v smiselna?

»V tem, kam stranka nalaga, vidim ključno vlogo premoženjskega svetovalca. Ta mora znati za stranko določiti pravilno strategijo in stranko prepričati, da se je drži tudi skozi bolj turbulentne čase. Stranke so lahko zelo različne. Reciva, da imava stranko, ki na lotu zadene pol milijona in je stara, recimo, 30 let. Reciva, da ima za trenutno preživetje dovolj. Po neki finančni logiki bi stranka lahko vse vložila v neke delniške produkte in do upokojitve čakala na največji pričakovan donos. Če je taka stranka zelo »risk-averse«, se pravi, da bi jo ob padcu delniškega trga situacija zelo težila in bi vse naložbe prekinila, bi običajno to storila z izgubo. Takšno stranko mora svetovalec prepoznati in ji svetovati bolj umirjeno strategijo. Osebnostno sem mnenja, da je prepoznava vedenja ali ravnanja stranke v krizi bolj bistvena kot segmentacija po viru dohodka. Imel sem izkušnje z izkušenimi in uspešnimi strankami, ki sem jim pripravil umirjen finančni načrt, razpršili smo naložbe v delnice, obveznice in postopno investirali. Čez pol leta se je stranka prestrašena vrnila, ker se je v poslu očitno zgodilo nekaj, zaradi česar je bila njena percepcija tveganja čisto drugačna. Če ji je padlo premoženje za 2 %, je bil to že znak za alarm. Tukaj je svetovalec tisti, ki v času neke evforije umirja situacijo in v času, ko vlada pesimizem in panika, spodbuja. Zelo pomembno je, da svetovalec ohranja stalen stik s stranko. In to je njegova ključna vloga. Je pa res, da je to zelo težko za svetovalca. Svetovalec potrebuje neko mentalno trdnost in ustrezno finančno znanje, da v času negativnih finančnih ciklov zdrži in stranki tudi pravilno svetuje. Za svetovalce je lahko izjemno težko ohraniti stabilnost in mirno kri in mora resnično poznati zakonitosti in gibanje finančnih trgov na eni strani in razumeti konkretno situacijo stranke. Pomembno je, da stranki že ob začetku sodelovanja korektno svetuješ in jo informiraš tudi o tveganjih, ki ga prinaša posamezna naložba, in ne slikaš zgolj prijetnih situacij. Ravno zaradi teh specifičnih situacij smo razvili vprašalnike, s pomočjo katerih lahko določimo oziroma ocenimo profil stranke in njeno nagnjenost k tveganju, da lahko stranka izbere ustrezen produkt oz. naložbeno možnost. Na splošno gre zakonodaja čedalje bolj v smeri dodatne zaščite in informiranja strank, kar je seveda pravilno, ključen pa je človeški del oz. ustrezna interpretacija rezultatov. Banke in zavarovalnice zaradi visoke reguliranosti nikoli ne bodo mogle ponuditi najcenejšega produkta, lahko pa ta svoj strošek upravičijo s kvalitetnim dolgoročnim delom. Na ta način se bo stranka lahko izognila večjim napakam, predvsem pa investiranjem v t. i. vroče naložbe v časih evforije, ki se najpogosteje končajo precej slabo.

Potem pa so tukaj še stranke, ki imajo znanje oziroma najbolj zaupajo svojim izkušnjam. Tem strankam težko svetujemo, je pa vseeno prav, da jih seznanimo z določenimi znanji, ki jih same v vsakdanjem poslu redkeje uporabljajo. Redkokdaj imamo stranke, ki bi najele svetovalca in rekle »tako, tukaj je vse moje premoženje in s tem upravljajte«. Ker, če smo iskreni, je tudi to neka vrsta tveganja. Bistvo pri investiranju je namreč diverzifikacija tveganj.«

4. Bi lahko to, da stranke ne zaupajo vsega premoženja eni banki ali eni osebi, označili za značilnost premožnega sloja v Sloveniji?

»Spet bi rekel, da tukaj ni pravila. Zagotovo je v manjšini segment strank, ki vse zaupa zgolj enemu upravljavcu in/ali banki, v povprečju, bi rekel, večina strank en del premoženja odstopi v upravljanje drugim finančnim institucijam ali pa delež upravljajo same. V manjšini so stranke, ki dajo vse finančno premoženje enemu upravitelju. Opozarjamo pa jih, da morajo same spremljati svoje celotno premoženje, tudi del premoženja, ki ga imajo v nepremičninah. Za vsako ločeno naložbo je na nek način pomembna/ključna celota, predvsem z vidika diverzifikacije.«

5. Kakšne so bistvene razlike med slovenskimi premožnimi in ostalo populacijo?

»Rekel bi, da se po obnašanju v času evforije in hude panike stranke ne razlikujejo pretirano. Je pa res, da imajo tukaj veliko vlogo privatni bančniki in finančni svetovalci, ki znajo stranko obvarovati pred odločitvami, ki bi jih kasneje obžalovale. Menim, da je to, da se imaš v vsakem trenutku možnost z nekom, ki tvojo situacijo pozna, pogovoriti, zelo dobrodošlo oziroma celo ključno. Iz vidika finančne varnosti in stabilnosti bi bilo smiselno, da imajo vse stranke lastnega svetovalca. Tudi strokovni članki ne dajo celovite slike, da o manj strokovnih »sodobnih medijih« ne govorimo. Praviloma vsak bere tisto, kar želi prebrati, ali pa poslušati tisto, kar želi slišati. Tudi zato je zaupanje svetovalcu ključnega pomena. Zanimiva je bila situacija v Sloveniji, ko smo v času privatizacije delnice dobili zastoj in smo imeli v zlatem obdobju Ljubljanske borze do leta 2008 boom slovenske borze. Mogoče si seznanjena s situacijo, ko so bile naprodaj delnice NKMB in so ljudje za nakup stali v vrsti, kasneje pa so doživele popoln izbris. Potem so vlagatelji za 10 let pozabili na evforično situacijo in vlaganja, množica se je podala v t. i. kripto manijo. Trenutno ne razpolagam z uradno statistiko, a v Sloveniji obstaja segment ljudi, ki izjemno agresivno investirajo, vsaka nova stvar jih zanima, s čimer ni nič narobe, seveda če temu nameniš zgolj manjši del premoženja. V kolikor pa tvegaš s celotnim premoženjem ali pa se za investiranje celo zadolžiš, je tveganje previsoko. Seveda imamo na drugi strani segment strank, ki so pretirano konservativne. Zanimajo jih izključno depoziti, zemljišča, nepremičnine, pa bi bilo z vidika tveganja, predvsem pa diverzifikacije bolj smiselno investirati v bolj tvegane globalni delniški sklad ali kako drugo obliko nekoliko bolj tvegane in razpršene naložbe. Stranke imajo težave predvsem s tem, da vidijo, da njihovo premoženje niha. Enako velja za vlaganja na borzi. Pa vendar, dokler ne realiziraš dobička ali izgube, je vse samo na papirju. Zato smo vedno poudarjali pomen diverzifikacije. Predvsem pa je pomembna geografska diverzifikacija in ne samo razpršenost po vrstah premoženja. Običajno sta že tvoja služba/dejavnost in nepremičnina vezani na domačo državo. Vsaj pri naložbah se je potem smiselno v večji meri izogniti Sloveniji. Ker če bo šlo npr. Krki, Petrolu, NLB-ju dobro, potem bo šlo verjetno tudi tvojemu poslu dobro, vsaj v povprečju. Če pa bo imel npr. nepremičninski trg v Sloveniji težave, poslovno imaš težave, pa še naložbe imaš tukaj. V našem poslu gre do neke mere tudi za izobraževanje in za odpiranje nekih novih razmišljanj. Tudi tukaj vidim prednost banke, ki ima s stranko celovit in dolgoročen odnos. V preteklosti so bili težava za ugled zavarovalnic tudi specifični agenti, ki so bili zelo kratkoročno usmerjeni, zasledovali so izključno lastne prodajne cilje in/ali prodajali naložbena zavarovanja samo na podlagi preteklih donosov. Tudi zato imajo bančne zavarovalnice

prednost, da delajo z banko, saj je ta kanal močan, ker stranke še vedno zelo zaupajo svojim bančnikom. Ocenjujem, da je naša velika prednost, da delamo izključno z banko in prodajamo storitve preko bančne mreže. Pomembno pa je, da veliko vlagamo v izobraževanje prodajnega osebja, da lahko ti kakovostno svetujejo strankam.«

6. Koga bi označili za bolj konservativno, banko ali zavarovalnico?

»V bistvu so stvari dokaj povezane. Z vidika poslovnega modela je zavarovalnica bolj odporna na kratkoročne šoke, pri zavarovalništvu gre za bolj dolgoročen posel in s tem za dolgoročna tveganja. S tega vidika je zanimivo, da so se v polpretekli zgodovini zavarovalnic prodajali bolj kot ne zajamčeni produkti, v zadnjih letih pa je bilo zaradi negativnih obrestnih mer potrebno poslovni model spremeniti in se usmeriti v »unitelinked« posel, se pravi 100% v naložbena zavarovanja. Zavarovalnice imajo bolj dolgoročno naravo posla in morajo vedno imeti neke varnostne rezerve. S tega vidika je zavarovalnica bolj konservativna kot banka.

V tujini je bila najbolj znana ING, KBC je še vedno, ena redkih, ki je še vedno bančno-zavarovalniški holding. Ti dejavnosti se tako pravzaprav lepo dopolnjujeta. S tega vidika je solastništvo smiselno. V teoriji je kombinacija banke in zavarovalnice, predvsem z vidika tveganj in uravnavanj tveganj ter diverzifikacije, zelo dobra, je pa res, da so stvari postale tako kompleksne in tudi nekako poslovno gledano skozi oči investitorjev se firme čedalje bolj specializirajo. Svetovni trendi gredo v smer povezovanja oziroma strateških partnerstev. Vse banke veliko delajo na »wealthmanagementu«, obstaja, sploh v času teh nizkih obrestnih mer, zelo velik interes za večanje neobrestnih prihodkov.«

7. Se vam zdi smiselno, da se ta tip strank obravnava posebej, drugače?

»Strankam privatnega bančništva se moraš prilagoditi npr. kdaj in kje se srečal, tudi zato so privatni bančniki veliko na poti. Občasno gremo tudi mi na obisk k stranki, ali sem to jaz ali šef financ. Nasprotno pa stranke mass segmenta za večje posle naročamo v banko. Delno se jim tudi prilagajamo, samo na drugem nivoju. Poznamo pa tudi produktno razlikovanje. Določeni produkti so namenjeni samo temu segmentu. V osnovi je logika podobna: vsaki stranki želiš svetovati tisto, kar je za njo najbolj primerno, na podlagi njenih specifik, od celostno finančne situacije do njenega odnosa do tveganja. Po drugi strani pa vidimo, da vsak, ki kupi avto, ga kasko zavaruje in to stori brez posebnih prilagajanj. Povečuje se delež kreditov, ki jih ljudje življenjsko zavarujejo, a je stopnja zavarovanosti še vedno nižja kot v tujini. Vendar se ljudje vse bolj zavedajo povezanih tveganj. Kljub temu še vedno naletimo na kakšne žalostne zgodbe, ko stranka vzame kredit, ki ni ustrezno zavarovan, ali pa je zavarovalna vsota prenizka ali pa ga sploh ne zavaruje. Potem pa pride do situacije, ko v družini eden od staršev umre, partner pa se sreča z gromozanskimi finančnimi bremenimi. Takim situacijam se da izogniti in na tem veliko delamo. Vse segmente opozarjamo na tveganja, ki so manj verjetna, ampak so najbolj boleča. Recimo invalidnost, hude bolezni. Tam se kvaliteta življenja znatno spremeni. Tudi če pogledamo strogo finančno, brez empatije. Človek vzame kredit za hišo, se zavaruje, naslednji dan ga povozi avto. V kolikor je bila oseba za namen kredita življenjsko zavarovana, bo družina seveda žalovala, a

finančno gledano, zavarovalnica pokrije kredit in življenje bo šlo, vsaj z vidika finančne varnosti, naprej. Po drugi strani pa se lahko poškoduješ, postaneš invalid, in ne moreš več opravljati svoje službe, prihodki padejo, prilagoditi je potrebno bivalni prostor in posledično si dvojno na slabšem. Zato mora človek res premisliti in si priskrbeti dobro nezgodno zavarovanje za invalidnost. Se pravi za ta manj verjetna, ampak zelo boleča tveganja. In tega je še vedno veliko premalo. Po drugi strani pa morajo znati prodajalci predstaviti stranki produkt tako, da stranka ve, kaj je kupila. Pri obveznem zavarovanju za avto npr. veš, kaj kupiš, medtem ko pri nezgodnem in življenjskem zavarovanju ni tako samoumevno, da stranke poznajo pogoje, pod katerimi se zavarujejo. Na žalost je običajno tako, da stranke splošne pogoje preberejo šele, ko pride do škodnega primera. Kar ni dobro. Ta asimetrija informacij je tukaj zelo velika. Že pri bančnih produktih je lahko velika, pri zavarovalnicah pa je na splošno lahko še večja. Naloga zavarovalnic in zastopnikov je, da to asimetrijo kar se da zmanjšajo. Tako se pri nas trudimo, da imamo maksimalno enostavne in transparentne produkte in ogromno napora vlagamo v izobraževanje zavarovalnih zastopnikov.«

8. Ali mislite, da bi jim bilo treba ponuditi druge produkte ali vsaj drugačne pogoje?

Morda so to produkti za namen dedovanja, davčne olajšave ...?

»Pri premožnejših strankah imamo produkte načeloma tako oblikovane, da jih že sedaj lahko uporabi stranka za namen dedovanja. A ga na ta način običajno niti ne tržimo oz. zgolj omenimo kot možnost. To je le ena od možnih fleksibilnosti, ki jih zavarovanje ponuja. Vedno pa poudarjamo prednosti davčne obravnave, na način, da lahko določiš upravičenca, ki ga lahko tudi spreminjaš. Bistveno je, da ugotovimo namen zavarovanja. Danes je situacija takšna, da so stranke stare 80 let, in vemo, da tega premoženja v svojem življenju ne bodo porabile, želijo pa to premoženje razdeliti med svoje otroke. V takem primeru lahko stranka izbere bolj agresivno strategijo v kombinaciji z naložbenim zavarovanjem, kljub temu da ta za samega zavarovalca ni primerna. Ker pa poznamo namen in upravičence zavarovanja, je to smiselno. To so primeri, niso pa pogosti, ker imajo ljudje vseeno radi fleksibilnost, torej da imajo še nekaj sredstev na varčevalnem računu.«

9. Kaj konkretno je populacijo premožnejših strank najbolj zanimalo pri sklepanju zavarovanj?

»Jaz mislim, da je v prvi fazi to zaupanje. Zaupanje do banke, do bančnika, do zavarovalnice v našem primeru. Mi imamo veliko strank, ki imajo več produktov. Z nami dolgoročno sodelujejo na podlagi dobre izkušnje. Ko stari skladi ali police zapadejo, če je bil donos dober oziroma zadovoljiv za stranko, so pripravljene veliko reinvestirati. Če ni bil dober donos, potem so manj pripravljene reinvestirati. Torej zaupanje, pa preprostost postopka. Tukaj smo se vsi že precej modernizirali, navsezadnje lahko privatni bančnik pride tudi na dom. Če se pogovarjamo o »highnetworth« strankah in o velikih vplačilih, pa to tako ali tako ni bila nikoli prodaja, ki bi jo naredil v 10 minutah, ampak je to tek na dolge proge. Dalj časa kot delaš s stranko, bolj kot bo stranka zadovoljna, bolj ti bo zaupala in bo tudi pripravljena sodelovati. Nek nov, poseben produkt ni dovolj za opravljeno prodajo. Tudi sami ne tržimo produktov, ki bi obljudljali velike donose, saj bi stranke s tem zavajali. Stranke včasih res

pozabijo na korelacijo med donosom in tveganjem, ker realno gledano, brez tveganja ni velikega donosa.«

10. Ali je opaziti, da bi ta segment strank zanimali drugačni produkti? Če da, kateri, oziroma kaj je največja razlika v produktih, ki jih kupuje splošna populacija, in produktih, ki interesirajo premožnejšo populacijo?

»Imamo nek specifičen produkt, ki ga lahko kupijo samo stranke privatnega bančništva, neke vrste ekskluzivo, ki je prilagojen njihovim potrebam, z optimiziranimi stroški in enkratnim vplačilom. Pri rizičnih produktih pa je že produkt sam dovolj fleksibilen in je za vse enak. Bolj se zdi, da bi tudi premožne stranke kdaj potrebovale zavarovanje. Pri mass marketu je več tega postopnega zavarovanja, kjer sproti varčuješ za nek namen, kar je v bistvu podobno mesečnemu varčevanju, čeprav gre za naložbeno zavarovanje. Ampak je to bolj z vidika finančne razpoložljivosti. Stranka privatnega bančništva ima ta višek sredstev dosti večji in je smiselno, da jih enkratno ali postopno investira, le v večjih zneskih. Za takšno stranko ni smiselno, da vlaga po 100.000 evrov, če jih ima 100.000 za investirat. Pri mass marketu je pa tako: tista stranka, ki ima par 100 evrov presežka, je pametno, da varčuje za kakršen koli namen, ampak je smiselno, da je to postopno.«

11. Ali ocenjujete, da za ta segment zavarovanja (neobvezna) niso zanimiva? Se zanje ne odločajo? Prej ste omenili, da se te stranke manj odločajo za riziko.

»Večinoma stranke povedo: »Imam toliko premoženja, jaz sem za to poskrbel.« Če rečemo, da ima stranka zelo uspešno podjetje in vanj vloženo praktično vse premoženje. Kar je čisto legitimno, stranka verjame v svoj posel in ga gradi naprej. Sploh če bo vrednost podjetja še naprej rasla. Ampak v trenutku, ko se taki stranki nekaj zgodi, ima lahko družina likvidnostne težave. Verjetno imajo nekaj sredstev na strani, ampak recimo, da potrebujejo nek večji znesek. Prodati podjetje ali nepremičnino pa je zelo težko ali pa se mora prodati pod ceno, če sredstva nujno potrebujejo. S tega vidika je smiselno imeti neko varnostno rezervo v obliki zavarovanja, ko lahko rečeš, če se mi nekaj zgodi, boste preskrbljeni. Pri neugodnih zavarovanjih za tujino pa je opaziti predvsem razlike v zavarovalni vsoti in trajanju zavarovanja. Nekdo, ki potuje v neke bolj oddaljene kraje, kjer je tudi zdravstvena oskrba dražja, bo vzel nek dražji paket, ki je vezan na potovanje, ali če več potuje, »multi trip« za celo leto. Nekdo, ki gre na dopust samo za 14 dni, ne bo vzel nekega večjega kritja.«

12. Katere so pomembne veščine osebe, ki vzpostavlja oziroma vzdržuje stik s premožno stranko?

»Taka oseba mora znati poslušati in znati oceniti stranko. Imeti mora tudi neka osnovna finančna znanja. Predvsem pa mora biti diskreten in znati poskrbeti za stranko na način, da mu bo stranka zaupala. Zaupanje se gradi dolgo časa, ga pa lahko zelo hitro podreš.«

13. Mislite, da bi jih zanimala tudi uporaba modernejših tehnologij v zavarovanju, kot so genetske analize, povezanost z napravami, ki jih nosimo, kot je pametna ura in podobno?

»Tukaj lahko povem eno lastno izkušnjo. V okviru KBC-skupine smo testirali, kako pametni

dodatki vplivajo na ljudi. Svojim zaposlenim smo kupili pametne ure in smo jih v večini kar uporabljali. Nato smo naredili primerjavo še z ostalimi zavarovalnicami iz skupine. Videli smo, da so bili tisti ljudje, ki že živijo zdravo in so zelo aktivni, z uporabo pametne ure še bolj motivirani za gibanje in zdrav način življenja. Tisti, ki ne skrbijo za zdrav življenjski slog, pa jih tudi to ni motiviralo. Če bi zdrav življenjski slog povezali z nižjo premijo, bi to morda kaj pomagalo, a se zdi, da to ni tako ključno. Sicer pa je povezovanje teh produktov z drugimi stvarmi neke vrste ustvarjanje ekosistema. Vsi si želimo stranke nekako celovito zajeti, podpreti in jim ponuditi čim več stvari in jih čim bolj celovito obravnavati, z njimi celo vzpostaviti neko kontinuirano interakcijo. Vse te novosti so zagotovo dobrodošle in zanimive, ni pa nujno, da bodo imele takojšen efekt. Ključno je, da moraš najti nekakšno prilagoditev in ne moreš pričakovati, da bo vseč vsaki stranki, ampak se usmeriš v nek segment in to tam spodbujaš.«

14. Kaj je primer dobre prakse sodelovanja z zares uspešno stranko iz vaše kariere?

»Jaz bi še enkrat ponovil, da je v določenih primerih pomemben osebni kontakt, da stranka ve, da lahko pokliče, čeprav samo za informacije. Saj določila splošnih pogojev so jasna: ve se, kdaj bo izplačano, ve se, od česa so odvisne vsote izplačila. Gre bolj za ta osebni stik in zaupanje, za neko pozornost, da se stranki ob vsaki priložnosti za sodelovanje zahvališ. Ne smemo pozabiti tudi na naše preteklo delo, kako so bile stranke zadovoljne. Če kdaj pride do situacije, ko stranki ne moreš ugoditi, je nujno, da to jasno in transparentno poveš. Tako ljudje lažje razumejo in cenijo odkritost. Ključno je, da tudi v nasprotju interesov najdeš skupno točko, »winwin« situacijo za stranko in zavarovalnico. Da bo stranka zadovoljna in bo zavarovalnica pridobila posel. Ključno je torej zaupanje, ki se gradi dolgo časa. Skrbeti je potrebno za diskretnost podatkov in informacij ter izpolniti, kar si obljubil, čeprav je to za zavarovalnico v danem trenutku lahko tudi manj finančno ugodno. Zaupanje je res ključno.«

Priloga 6: Transkript intervjuja z osebo F

Izkušnje v zavarovalništvu oziroma privatnem bančništvu (koliko časa, kje): 23 let izkušenj v zavarovalništvu, osem let kot predsednik uprave dveh zavarovalnic.

1. Koga bi vi, z vašimi izkušnjami, v grobem ocenili kot premožno stranko in kako to ocenjujete v podjetju?

»Ocenjevanje, kdo je premožen in kdo ne, je subjektivno. Premožne Slovenija pozna v glavnem iz medijev. Pri nas razumljivo spremljamo vsako stranko po več kriterijih. Za nas so premožnejši tisti, ki zavarujejo več premoženja. Lahko jih spremljamo po višini vplačane premije.«

2. Ste pri delu s premožnimi strankami v Sloveniji opazili kakšen ponavljajoči se vzorec, predvsem vedenjski?

»Vse stranke z veliko premije so težki pogajalci, zahteve po nizki ceni so velike. Več je premožnih, za katere je bolj pomembna cena, kot tistih, ki si želijo več kritij in s tem večjo varnost. Pri zavarovanju dragih vozil jim je ne glede na ceno vozila težko plačati realno ceno zavarovanja.«

3. Kakšne so bistvene razlike slovenskih premožnih od ostale populacije in ali se vam zdi smiselno, da se jih obravnava drugače?

»Ni enotnega vzorca. Vsi premožnejši se v glavnem zavedajo svoje 'moči' in imajo velika pričakovanja po odlični storitvi. Seveda tudi mi stremimo k temu, da so take stranke zadovoljne. Nekateri si želijo, da v celoti skrbimo za njihova zavarovanja, nekateri sploh ne želijo, da jih preveč vznemirjamo. Večkrat za svoje premoženje najamejo posrednike in z nami osebno sploh ne komunicirajo, nekateri spet želijo več pozornosti in osebni kontakt, večkrat pričakujejo pozornost vodilnih zaposlenih.«

4. Kaj je tisto nekaj več, kar cenijo slovenske premožne stranke (dodatne storitve, dogodki, črna VIP-kartica, sprejem v posebnih prostorih ...)?

»Ni neke skupne točke, v zavarovalništvu pa kakih črnih kartic nimamo. Vsem strankam je skupna cena, pozornost, uslužnost ...«

5. Kateri prodajni kanal bi ocenili za najuspešnejši pri sodelovanju s premožnimi strankami?

»Menim, da so to posredniki, zastopniki. Premožni jih najamejo, da za njih opravljajo zavarovalne storitve.«

6. Ali je opaziti, da bi ta segment strank zanimali drugačni produkti? Če da, kateri, oziroma kaj je največja razlika v produktih, ki jih kupuje splošna populacija, in produktih, ki interesirajo premožnejšo populacijo?

»Zanimajo jih produkti, ki varujejo njihova premoženja. Od avtomobilskih, premoženjskih, življenjskih, nezgodnih. Česa posebnega, kar trg ne ponuja, ne opazamo. Zanimajo jih vsa zavarovanja, morda se razlikujejo tudi po tem, da povprašujejo po naložbenih življenjskih

produktih. Za predstavitev vsebine in kvalitete zavarovanj imajo svoje posrednike in bolj povprašujejo pri njih kot pri nas direktno.«

7. Kaj konkretno je populacijo premožnejših strank najbolj zanimalo pri sklepanju zavarovanj?

»Kot rečeno, ni zanimanja za določen produkt, pač pa za vse produkte, ki so vezani na njihovo premoženje.«

8. Ali mislite, da bi jim bilo treba ponuditi druge produkte ali vsaj drugačne pogoje?

»Ne povprašujejo po drugih produktih, za dobre pogoje se vedno borijo.«

9. Kaj iz vaše kariere je primer dobre prakse sodelovanja z zares uspešno stranko?

»Veliko je dobrih in uspešnih praks, kar se kaže v dolgoletnem zaupanju, sodelovanju, marsikdaj taka naveza preraste v prijateljstvo.«

10. Ste se vi oziroma vaši zaposleni pred sestankom s pomembno stranko na to snidenje posebej pripravili? Če da, kako?

»Na vsak pomemben sestanek se je potrebno pripraviti, naj bo to prvi sestanek ali pa če je veza že vzpostavljena. Osebnostno pred prvim pomembnim sestankom poskušam izvedeti čim več podatkov in informacij o samem podjetju, njihovih pričakovanjih in željah. Pomembne so tudi lastnosti odgovorne osebe. Poskušam izvedeti čim več o njegovih karakternih lastnostih, načinu razmišljanja, navadah, stilu oblačenja.«

11. Katere so pomembne veščine osebe, ki vzpostavlja oziroma vzdržuje stik s premožno stranko?

»Korektnost, poštenost, zanesljivost, točnost, jedrnatost.«

12. Ste se kdaj srečali s škodnim primerom pri kakšni od vaših premožnih strank? Se vam zdi, da so tudi na tem področju stranke drugačne – se drugače odzivajo? Bolj cenijo hitro obravnavo ali jim je bližje strokovna obravnava?

»Pri reševanju škod so premožne stranke zelo občutljive. Takrat želijo zelo hiter odziv, pogosti so pritiski na višino odškodnine, separatno obravnavo, pri večjih škodah akontacijo izplačila, večkrat ne razumejo, da tudi zavarovalnica potrebuje svoj čas, dokumente, da imamo tudi mi svoja pravila, pogoje.«

13. Na kakšen način trenutno rešujete škodne primere premožnih strank? Ali se vam zdi pomembno, da bi te imele posebnega skrbnika ali prioritarno obravnavo?

»Premožne stranke imajo v glavnem svoje skrbnike. Pri reševanju njihovega privatnega, osebnega premoženja se na obisk naročijo vnaprej. Ponavadi jih poleg strokovnega sodelavca pričaka še odgovorna oseba. Pri reševanju njihovega poslovnega premoženja (podjetja, hale, tovarne ...) pa te primere rešuje njihov posrednik (broker), ki jim je premoženje tudi zavaroval.«

14. Ali je potrebno kakšno večje sodelovanje v povezavi z uravnavanjem tveganj, npr.

security kamere, varovanje, da se vzpostavi večje varovanje v sodelovanju s stranko – preventiva?

»Varovanje premoženja je prepuščeno lastnikom. Zavarovalnica jim lahko le svetuje, kaj bi bilo potrebno izboljšati, še posebej, če gre za ponavljajoče škode. V ta namen lahko zavarovalnica v manjšem obsegu pomaga zavarovancu tudi s preventivnimi sredstvi, ki so namenjena preprečevanju ali zmanjševanju škod, vendar je končna odločitev prepuščena lastniku. Zavarovalnica ima tudi pravico odpovedi zavarovanj, če so škode pogoste, lastnik pa ne ukrepa.«

15. Kaj je najbolj posebna oziroma nenavadna stvar, ki so jo želeli zavarovati vaši klienti?

»V glavnem gre za drage ali luksuzne stvari (pregrešno draga vozila, slike, ure, nakit ...). Se pa spomnim primera, ko je pianist povpraševal o zavarovanju prstov. Podobnih zavarovanj slovenski trg ne ponuja.«

Priloga 7: Transkript intervjuja z osebo G

Izkušnje v zavarovalništvu oziroma private bankingu (koliko časa, kje): 17 let v zavarovalništvu, trenutno direktor prodaje pravnim osebam in spletne prodaje.

1. Koga bi vi, z vašimi izkušnjami, v grobem ocenili kot premožno stranko in kako to počnete v podjetju?

»Tovrstne segmentacije (premožna/nepremožna stranka) v podjetju sistemsko ne izvajamo. Z izkušnjami v prodaji pa vedno dobiš občutek, ali je stranka premožna ali ne. Na ta občutek vplivajo informacije o predmetih zavarovanja, ki jih stranka zavaruje. Vrednost vozila, vrednost nepremičnin, višina naložbenih zavarovanj, količina neobveznih zavarovanj (npr. zdravstvena zavarovanja), višina zavarovalnih vsot življenjskih zavarovanj. So pa ti podatki lahko tudi zavajajoči (npr. velikokrat premožne stranke ne dajejo takega občutka). Zato je dobro čim več spraševati in predvsem poslušati.«

2. Ste pri delu s premožnimi strankami v Sloveniji opazili kakšen ponavljajoči se vzorec, predvsem vedenjski?

»Vzorec, ki se pojavlja pri vseh premožnih strankah, je, da se bolj poglobijo v vsebino zavarovanj in so pri konkurenčnosti produktov (vsebinski in cenovni) mnogo bolj občutljive. Vsekakor pričakujejo boljšo obravnavo (npr. pri vas imam vsa zavarovanja in od vas pričakujem boljšo obravnavo).«

3. Kakšne so bistvene razlike slovenskih premožnih od ostale populacije in ali se vam zdi smiselno, da se jih obravnava drugače?

»Gre za zahtevnejše stranke, zato je še bolj pomembno, da jim daješ občutek pomembnosti.«

4. Kaj je tisto nekaj več, kar cenijo slovenske premožne stranke (dodatne storitve, dogodki, sprejem v posebnih prostorih, posebna članska kartica ...)?

»Različno. Nekatere cenijo raznovrstne prireditve, sprejeme in jim vabila godijo, drugi pričakujejo samo vrhunsko storitev in cenijo svoj mir v prostem času, ki ga je danes vedno manj. To pomeni, da je izredno pomembno, da pri posamezni stranki prepoznaš, kaj je tisto, kar ji veliko pomeni. To pa lahko dosežeš čez čas in z gradnjo odnosa.«

5. Kateri prodajni kanal bi ocenili za najuspešnejši pri sodelovanju s premožnimi strankami?

»Po mojem mnenju so to direktorji zavarovalno-zastopniških agencij. So v večini tudi sami med bolj premožnimi, imajo dovolj motivacije za doseganje ciljev, so dovolj samozavestni, imajo dovolj znanja, razumejo, da je bistvo dolgoročnega partnerstva odnos.«

6. Ali je opaziti, da bi ta segment strank zanimali drugačni produkti? Če da, kateri, oziroma kaj je največja razlika v produktih, ki jih kupuje splošna populacija, in produktih, ki interesirajo premožnejšo populacijo?

»Težko bi rekel drugačni produkti. Se pa vsekakor bolj posvetijo vsebini in prav tako konkurenčni ceni. So pa zavarovalne vsote običajno višje.«

7. Kaj so dodatne storitve, ki najbolj pritegnejo stranko k sodelovanju?

»Izredno pomembni so hitri in enostavni procesi, ki jim prihranijo čas (običajno imajo premožnejše stranke manj časa), ampak ne na račun kvalitete zavarovanja.«

8. Katera zavarovanja so najbolj privlačna za ta segment strank – so najbolj popularna?

»Vse vrste premoženjskih zavarovanj, odgovornostna zavarovanja, v zadnjih časih tudi dodatna zdravstvena zavarovanja in življenjska zavarovanja (riziko zavarovanja).«

9. Ali ocenjujete, da za ta segment zavarovanja (neobvezna) niso zanimiva?

»Odvisno od posameznikov, težko bi sploševal. V zadnjem času je npr. bistveno povečano povpraševanje po dodatnih zdravstvenih zavarovanjih zaradi vedno daljših čakalnih vrst. En del tega segmenta pa še vedno meni, da teh zavarovanj ne potrebuje, saj še vedno pride do storitve preko poznanstev.«

10. Ali mislite, da bi jim bilo treba ponuditi druge produkte ali vsaj drugačne pogoje?

»Ne produkte, ampak uporabniško izkušnjo, ki mora biti prilagojena njihovim pričakovanjem in potrebam.«

11. Ste se vi oziroma vaši zaposleni pred sestankom s pomembno stranko na to snidenje posebej pripravili? Če da, kako?

»Na vsako stranko se je potrebno pred sestankom pripraviti. Potrebno je zbrati čim več informacij, na sestanku pa čim več spraševati in čim manj predvidevati.«

12. Kaj se vam zdijo pomembne veščine osebe, ki vzpostavlja oziroma vzdržuje stik s premožno stranko?

»Kredibilnost, asertivnost, zmožnost empatije, strokovnost.«

13. Ste se kdaj srečali s škodnim primerom pri kakšni od vaših premožnih strank? Se vam zdi, da so tudi na tem področju stranke drugačne – se drugače odzivajo? Bolj cenijo hitro obravnavo ali jim je bližje strokovna obravnava?

»Hitrost in enostavnost je dandanes že higiena. Pri premožnih strankah pogosto naletiš na situacijo, kjer nek škodni dogodek ni pokrit po zavarovani pogodbi (različni razlogi), pa vendarle tovrstne stranke vseeno pričakujejo izplačilo. Tukaj pogosto pride celo do izsiljevanja na način – plačajte ali pa zavarovanja odpeljem drugam.«

14. Na kakšen način trenutno rešujete škodne primere premožnih strank? Ali se vam zdi pomembno, da bi imele posebnega skrbnika ali prioritarno obravnavo?

»Obravnava zavarovalnih primerov mora biti enaka do vseh strank. Vsekakor pa je potrebno poskrbeti, da je hitra in enostavna. Za večje stranke bi bilo sicer priporočljivo, da bi imele svojega cenilca, ampak je to v praksi izredno težko zagotoviti. Zato poskušamo vključevati v proces skrbnika (prodajnika), ki v takih primerih priskoči na pomoč in poskrbi, da stvari tečejo gladko.«

15. Ali je potrebno kakšno večje sodelovanje v povezavi z uravnavanjem tveganj: security kamere, varovanje, da se vzpostavi večje varovanje v sodelovanju s stranko – preventiva?

»Pri določenih produktih so dodatni zaščitni ukrepi pogoj, da takšno zavarovanje sploh lahko sklenejo.«

16. Ali ste kdaj razmišljali/implementirali tudi povezovanje pametnih naprav z zavarovalnimi produkti, ki bi omogočili opcijo zmanjševanja zavarovalne premije na podlagi pridobljenih podatkov (primer: nižja zavarovalna premija za ljudi, ki dnevno naredijo 10.000 korakov)?

»Vsekakor želimo povezovati bolj zdrav življenjski slog z znižanjem rizika, ki ga ima zavarovalnica pri prevzemu tovrstnih rizikov (npr. zdravstvena zavarovanja, življenjska zavarovanja itd.), kar posledično lahko pomeni tudi nižjo premijo. Kar nekaj je projektov, kjer to poskušamo spraviti v prakso.«