

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

Vključevanje porabnikov v proces razvoja nove zavarovalne storitve

Ljubljana, maj 2007

Barbara Kurevija

Študentka Barbara Kurevija izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 10. maja, 2007

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	NAMEN IN CILJ	3
1.2	METODE DELA IN STRUKTURA.....	4
2	STORITVENI SEKTOR IN ZAVAROVALNIŠTVO KOT NJEGOV DEL	5
2.1	OPREDELITEV STORITEV	5
2.1.1	<i>Lastnosti storitev</i>	7
2.1.2	<i>Trženjski splet za storitev</i>	9
2.2	POMEN STORITEV V SVETU IN V SLOVENIJI	10
2.2.1	<i>Razvijajoče se okolje storitev</i>	12
2.3	ZAVAROVALNA DEJAVNOST V SLOVENIJI IN V SVETU.....	15
2.3.1	<i>Razvojni trendi v zavarovalništvu</i>	17
2.3.2	<i>Trg zdravstvenih zavarovanj</i>	18
3	RAZVOJ NOVE STORITVE	19
3.1	POMEN UVAJANJA NOVIH STORITEV	19
3.1.1	<i>Vrste novih storitev</i>	20
3.1.2	<i>Pomisleki v zvezi z razvojem novih storitev</i>	21
3.1.3	<i>Veriga sredstva – cilji</i>	22
3.2	PROCES RAZVOJA NOVE STORITVE.....	24
3.2.1	<i>Cilji in strategije novih storitev</i>	25
3.2.2	<i>Pridobivanje in ocenjevanje idej</i>	26
3.2.3	<i>Oblikovanje koncepta storitve</i>	28
3.2.4	<i>Poslovna analiza</i>	28
3.2.5	<i>Razvoj storitve</i>	28
3.2.6	<i>Preverjanje na trgu</i>	30
3.2.7	<i>Uvedba nove storitve na trg</i>	30
3.2.8	<i>Primerjava modelov</i>	31
3.3	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEH NOVIH STORITEV	33
3.3.1	<i>Celovita kvaliteta storitve</i>	34
3.3.2	<i>Razlikovanje od konkurence</i>	35
3.3.3	<i>Prileganje storitve ostali ponudbi podjetja</i>	35
3.3.4	<i>Uporaba novih tehnologij</i>	36
3.3.5	<i>Neposredna obravnava kupcev</i>	36
3.3.6	<i>Formalizacija postopkov razvoja</i>	37
3.3.7	<i>Cena</i>	37
3.3.8	<i>Vključevanje porabnikov za boljši uspeh</i>	37
3.4	PRESOJA USPEŠNOSTI NOVIH STORITEV	38
4	VLOGA IN POMEN SODELOVANJA PORABNIKOV PRI RAZVOJU NOVE STORITVE	40
4.1	RAZLOGI ZA VKLJUČEVANJE PORABNIKOV V RNS	44
4.2	VKLJUČITEV PORABNIKOV NA RAZLIČNIH RAZVOJNIH STOPNJAH	45
4.3	INTENZIVNOST VKLJUČITVE PORABNIKOV	47
4.4	NAČINI VKLJUČEVANJA PORABNIKOV	48
4.4.1	<i>Globinski intervjuji</i>	49
4.4.2	<i>Fokusne skupine</i>	51

4.4.3	<i>Anketiranje</i>	52
4.4.4	<i>Opazovanje porabnikov</i>	53
4.5	KOMUNICIRANJE S PORABNIKI – NAPOVEDNIKI POTREB	55
4.6	PROCES RAZVOJA NOVIH STORITEV OB SODELOVANJU PORABNIKOV	58
5	PRIMER RAZVOJA NOVE STORITVE V ZAVAROVALNICI VZAJEMNA....	60
5.1	PREDSTAVITEV VZAJEMNE ZDRAVSTVENE ZAVAROVALNICE	60
5.2	IZVEDBA RAZVOJA NOVE STORITVE	61
5.2.1	<i>Projektna izhodišča</i>	62
5.2.2	<i>Sodelovanje podpornih služb pri razvoju nove storitve</i>	67
5.3	ANALIZA VKLJUČEVANJA PORABNIKOV V RAZVOJ NOVE STORITVE.....	69
5.3.1	<i>Tržna raziskava – anketiranje</i>	69
5.3.2	<i>Globinski intervju</i>	72
5.3.3	<i>Anketiranje na manjšem vzorcu</i>	75
5.3.4	<i>Razvoj vsebine zavarovalne storitve</i>	78
6	PRIPOROČILA V ZVEZI S SODELOVANJEM PORABNIKOV PRI RAZVOJU ZAVAROVALNIH STORITEV	83
6.1	POSEBNOSTI ZAVAROVALNIH STORITEV TER MOŽNOSTI ZA VKLJUČEVANJE PORABNIKOV V NJIHOV RAZVOJ	83
6.1.1	<i>Značilnosti razvoja zavarovalnih storitev</i>	85
6.2	MODEL OPTIMALNEGA SODELOVANJA S PORABNIKI	86
6.2.1	<i>Določitev napovednikov potreb</i>	87
6.2.2	<i>Postopek sodelovanja</i>	88
7	SKLEP	91
8	LITERATURA	94
9	VIRI	97

KAZALO SLIK

Slika 1: Premica otipljivih in neotipljivih sestavin pri izdelkih in storitvah	7
Slika 2: Naraščanje deleža storitvenih dejavnosti v BDP-ju razvitih držav	11
Slika 3: Nova storitev je rezultat spodbude trga, tehnologije, okolja in zakonodaje	15
Slika 4: Koncept verige sredstva – cilji	22
Slika 5: Primer hierarhične sestave ciljev in vzorec postavljenih vprašanj	23
Slika 6: Odločitveni proces razvoja nove storitve	24
Slika 7: Prikaz virov idej za razvoj novih storitev	27
Slika 8: Prikaz poteka storitvenega procesa (primer: prijava avtomobilskega škodnega dogodka)	29
Slika 9: Povezanost modelov razvoja novih storitev in pogostost izvajanja posameznih faz v odstotkih	31
Slika 10: Paralelni model razvoja novih storitev	33
Slika 11: Merila uspešnosti novih storitev	39
Slika 12: Kanojev model potreb	43
Slika 13: Kategorizacija porabnikov na osnovi sprejemanja novih storitev z vključitvijo napovednikov potreb	56
Slika 14: Proces učinkovitega razvoja novih storitev s sodelovanjem porabnikov	58
Slika 15: Vloga podpornih služb pri razvijanju novih storitev	67
Slika 16: Določitev stopnje zanimanja za posamezno vrsto kritja	70
Slika 17: Ocena zavarovalnice in stopnja zadovoljstva	71
Slika 18: Privlačnost dodatnih ugodnosti	71
Slika 19: Določitev stopnje zanimanja za posamezno vrsto kritja	72
Slika 20: Določitev stopnje zanimanja za posamezno zavarovalno storitev	73
Slika 21: Primerjava storitev – rangiranje	74
Slika 22: Določitev stopnje zanimanja za posamezno vrsto kritja	76
Slika 23: Višina mesečne premije, ki bi jo bili pripravljeni plačati	76
Slika 24: Višina pričakovanega dnevnega nadomestila	77
Slika 25: Določitev stopnje zanimanja za posamezno zavarovalno storitev	78
Slika 26: Potek storitvenega procesa	82

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razširjen trženjski splet za storitve	10
Tabela 2: Rast realnih zavarovalnih premij v letu 2005	15
Tabela 3: Zavarovalna dejavnost v Sloveniji leta 2003 in v izbranih državah leta 2002	16
Tabela 4: Ključne razlike med evolucijskimi in revolucijskimi spremembami	21
Tabela 5: Matrika strategij novih storitev za zaznavanje novih razvojnih priložnosti	26
Tabela 6: Prednosti porabnikov storitev pri sodelovanju v razvojnem procesu	45
Tabela 7: Aktivnosti v posameznih fazah razvojnega procesa	46
Tabela 8: Intenzivnost vključevanja porabnikov po fazah razvojnega procesa	48
Tabela 9: Priložnost za izboljšanje nakupnega procesa na poslovni enoti zavarovalnice	50
Tabela 10: Najbolj pogosti načini anketiranja	52
Tabela 11: Metode vključevanja porabnikov po fazah razvojnega procesa	55
Tabela 12: Povezanost procesa RNS s porabniki (napovedniki potreb in ostalimi)	90

1 Uvod

Živimo v družbi, ki zahteva nenehno dokazovanje. Biti boljši, bolj napredni, učinkovitejši, hitrejši so merila, ki jih postavlja okolje. Postavlja jih vsakemu posamezniku, predvsem pa jih postavlja podjetjem, družbam, organizacijam, zavodom in podobnim, ki so vsi ustanovljeni z namenom pridobivanja koristi. Ta se lahko izraža skozi želje lastnikov za ustvarjanje dobička, večanje tržnega deleža, prepoznavnosti in drugim.

Doseganje zastavljenih ciljev je proces, ki terja v sodobni družbi takšno poslovanje, ki bo boljše od konkurence. Meril za »biti boljši« je lahko več – ali je to sinonim za hitrost, kvaliteto, ceno, boljšo distribucijo, večji ugled in podobno, v večini primerov pa je to kombinacija odličnosti vseh kriterijev.

Značilnost današnje družbe je, da v njej prevladujejo storitve. Podjetja iščejo svoje potenciale in načine za ustvarjanje dodane vrednosti v storitvenem delu poslovanja, tudi če njihova primarna dejavnost temelji na proizvodnji. Zaradi pospešene globalizacije smo namreč priča poplavi vseh vrst izdelkov predvsem s trgov Daljnega vzhoda, ki zaradi podcenjene delovne sile dosegajo nerazumno nizke cene izdelkov, katerim je izredno težko konkurirati. Če so še do nedavnega ti izdelki veljali za nizko kakovostne, pa se njihova kvaliteta izboljšuje. Tako iščejo podjetja rešitev v storitvenem delu ponudbe, kjer še vedno lahko dosegajo prednosti v znanju, poznavanju trga, lokaciji, geografski pokritosti. Vseskozi pa narašča tudi delež tistih podjetij, ki opravljajo izključno storitvene dejavnosti, kar je posledica dejstva, da smo spremenili način življenja, imamo višji standard, smo priča demografskim spremembam ipd.

V Sloveniji ima storitveni sektor nedvomno potencial za nadaljnjo skokovito rast, saj se vse od osamosvojitve le-ta razvija zelo intenzivno. Če so storitve še v letu 1990 dosegale v povprečju 52,8 % novo ustvarjene vrednosti, so v letu 2002 dosegale že 61,8 % BDP-ja (Rojšek, 2006, Trženje storitev, 1. predavanje). V letu 2001 je v storitvenem sektorju bilo zaposlenih v povprečju 61 % od vseh zaposlenih (Potočnik, 2004, str. 22). Ta delež je v razvitih državah še višji, pri čemer je bil razlog v zaostajanju Slovenije predvsem na račun finančnih, poslovnih in drugih tržnih storitvah. Pri nas so prevladovale predvsem tradicionalne oblike storitev, kot so trgovina, turizem, promet in zveze, čeprav se je slika v zadnjem času precej spremenila in smo se zelo približali ostalim razvitim državam.

Novejši vplivi na storitveni sektor, kot so napredek tehnologije, sprostitvev trga, prevzemi in povezovanja podjetij, visoke zahteve in pričakovanja potrošnikov ter porast konkurence, so pripeljali storitvene dejavnosti pred izziv velikih sprememb. Da bi storitvena podjetja lahko konkurirala na trgu, morajo z najmanj enakim tempom slediti spremembam. To postavlja v ospredje tudi potrebo po razvoju novih storitev (v nadaljevanju RNS).

RNS je področje, okoli katerega je bilo v zadnjem času opravljenih kar nekaj raziskav, čeprav na splošno ni bilo pogosto predmet preučevanja pri teoretičnih trženja. Na to so med drugimi opozorili Alam (2002), Edgett (1994), Edvardsson in Gustavsson (2003) in drugi. Večina spoznanj, ki so jih prinesle raziskave s področja RNS, se nanaša na storitve, kjer je ponudba enakovredno sestavljena iz storitev in fizičnih izdelkov. Poudarek je bil predvsem na poenostavitvi uporabe obstoječih storitev in na prilagoditvi že standardiziranih storitev za posameznega uporabnika, kot primere pa navajajo banke, zavarovalnice, telekomunikacije, prevoz in trgovino na debelo. Razlikujejo jih od storitev, kjer so nosilec sprememb predvsem uporabniki (omenjajo hotele, restavracije in trgovine) – za njih je značilno, da so manj inovativne v primerjavi s prvo skupino, predvsem zaradi manjše vzpodbude za razvoj novih tehnologij. Pri tretji vrsti storitev ima razvoj kontinuiran in bistven pomen. Primer teh storitev je znanstveno-raziskovalno, informacijsko področje in inženiring na splošno (De Jong, Vermeulen, 2003, str. 844).

Uvajanje novih storitev je torej bistveno za vse storitvene dejavnosti, pa naj gre za transportne, zdravstvene, izobraževalne, profesionalne storitve, trgovino, gostinske ali finančne storitve ter druge. Predvsem ima RNS veliko vlogo pri razvoju finančnih storitev, to področje pa je bilo tudi v največji meri raziskano s strani tujih avtorjev. Gre predvsem za bančne in zavarovalne storitve. Ravno slednjim bom namenila v magistrskem delu glavnino pozornosti.

Prve začetke zavarovalništva srečamo že v prvih razvitih civilizacijah. Tako so že 1.700 let pr. n. št. poznali določila o delitvi nevarnosti v primeru roparskih napadov na karavane, iz grške zgodovine pa je npr. poznano pomorsko posojilo, ki ga je najel ladjar in mu ga ni bilo potrebno vrniti, če mu je bila ladja zaradi neurja ali drugih tveganj uničena. Takšni so bili začetki zavarovalništva, danes pa panoga po zbranih premijah dosega 3.426 milijard USD v svetovnem merilu na letnem nivoju (Sigma, 2006, str. 3). Zavarovalnice so znane kot organizacije, ki uspešno poslujejo vrsto let in številne, ki so nastale v 19. stoletju, poslujejo še danes.

Zdravstveno zavarovanje je pomemben del zavarovalništva. Njegovi začetki segajo v leto 1883, ko je bil v Nemčiji sprejet zakon o obveznem zdravstvenem zavarovanju. Bismarck je tedaj s svojo zakonodajo postavil temelje sodobnemu zdravstvenemu zavarovanju. Po tedanji zakonodaji sta bila oba, delodajalec in delojemalec, dolžna prispevati določen del dohodka za financiranje stroškov zdravstvenih storitev, kar predstavlja zametke obveznega zdravstvenega zavarovanja, kot ga poznamo danes. Tudi Slovenija ima kot srednjeevropska država bogato, več kot stoletno tradicijo zdravstvenega zavarovanja. Začetki segajo v leto 1888, ko je bil v avstro-ogrski monarhiji sprejet Zakon o bolniškem zavarovanju delavcev.

Obstoječi sistem zdravstvenega zavarovanja, kakršnega poznamo v Sloveniji danes, temelji na Zakonu o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju iz leta 1992. Tedaj je bilo uvedeno obvezno zdravstveno zavarovanje za vse prebivalce Slovenije in je temeljilo na

načelu solidarnosti. S sprejetjem novele zakona v letu 1998 pa je bilo določeno, da morajo dopolnilna zdravstvena zavarovanja izvajati le zavarovalnice, in sicer kot dolgoročna zavarovanja ter da mora ZZSZ dejavnost prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja izločiti iz svojega poslovanja. Tako je bila ustanovljena specializirana zdravstvena zavarovalnica Vzajemna.

Vzajemna je bila v letih poslovanja vedno pod močnim vplivom državne regulative, kar zadeva vrste poslovanja in postavitev cen za svoje storitve. Da bi razbila okvirje različnih omejitev, poizkuša na različne načine spodbuditi razvoj poslovanja. Med strateškimi usmeritvami je tudi RNS, kateremu v zadnjem času namenja veliko pozornosti.

Proces RNS sledi določenemu zaporedju aktivnosti. Teoretiki trženja jih interpretirajo na različne načine. Zaporedje aktivnosti je mogoče postaviti v nek splošen model, ki velja na splošno, čeprav v praksi vidimo, da ga lahko še dodatno razčlenjujemo. Podobno bomo naredili pri preučevani zavarovalnici. Glede na naravo dejavnosti in tržno naravnost zavarovalnic je pri razvoju nove storitve vse večji poudarek na trženjskih strategijah. Ta del razvoja nove storitve je hkrati zelo stroškovno obremenjujoč, zato potrebuje veliko pozornost.

Ker pa RNS ni namenjen samemu sebi, temveč je njegov razlog obdržati porabnike in pridobiti nove, moramo že na samem začetku procesa vzpostaviti zavedanje, da so pri RNS ključni porabniki le-teh. Z njihovo pomočjo lahko zavarovalnica ustvari storitve, ki jih bo trg sprejel, zaznal njihovo kakovost in drugačnost v primerjavi s konkurenco. Hkrati sodelovanje s porabniki krajša razvojni čas nove storitve, saj prihajajo zamisli neposredno s strani bodočih uporabnikov, zato jih ni potrebno še dodatno preverjati (Alam, 2002, str. 254). Podjetje mora določiti, v katerih fazah procesa in kako intenzivno bodo sodelovali porabniki ter na kakšen način.

Z RNS se morajo zavarovalnice pospešeno ukvarjati. Z odprtjem trga po vstopu v EU se namreč obeta vstop novih zavarovalnic in s tem povečanje konkurence. Tuje zavarovalnice bi lahko bile sposobne ponuditi ugodnejše pogoje zavarovanj, predvsem z vidika cen, saj nastopajo na večjih trgih z večjim številom zavarovancev. Cena je vsekakor eden izmed ključnih faktorjev pri odločanju posameznika, pri kateri zavarovalnici se bo zavaroval za posamezne vrste tveganj. Vsaka zavarovalnica bo stavila na svojo zmagovito strategijo. Vendar bo vsaka, ki bo hotela obstati tudi na dolgi rok, morala skozi domišljene faze razvoja novih storitev in pri tem vključevati porabnike v razvojni proces.

1.1 Namen in cilj

V magistrskem delu nameravam preučiti dejavnike, ki vplivajo na uspešnost RNS. Večinoma avtorji preučujejo razvoj z vidika njegovih sestavnih delov, pri čemer navajajo različne faze. Faze so različne tako v številu, poimenovanju, stopnji prepletenosti (linearni in paralelni

modeli¹) in podobno. Namen naloge je tudi preučiti, kako meriti uspešnost novih storitev in, ali je bistvo v finančnem vidiku merjenja ali so za podjetja pomembni tudi ostali parametri.

Izhajajoč iz tega, da je nova storitev namenjena porabnikom, je pomembno preučiti njihovo sodelovanje v razvojnem procesu, in sicer z vidika razvojnih stopenj, intenzivnosti vključitve in načinov sodelovanja. Namen naloge je poleg predstavitve teoretičnega koncepta preučiti tudi proces sodelovanja porabnikov na praktičnem primeru izbrane zavarovalne storitve in poiskati optimalen model, ki bi ga lahko uporabili v zavarovalni dejavnosti.

Domnevam, da dobijo zavarovalnice informacije o tem, katere zavarovalne storitve ponuditi, v večini primerov s strani konkurence. Najprej preučijo domači trg in ugotovijo, kaj ponujajo neposredni konkurenti, ter ponudijo enako storitev z ugodnejšimi pogoji (npr. nižja cena) ali dodatnimi ugodnostmi (v paketu z osnovno storitvijo pripenjajo ostale ugodnosti). Ideje za nove storitve lahko dobijo tudi na tujih trgih, ki zaenkrat še ne ogrožajo slovenskih zavarovalnic v večji meri. Vzajemna je, kot rečeno, tržni vodja na področju komercialnih zdravstvenih zavarovanj. **Osnovna raziskovalna hipoteza** v mojem magistrskem delu je, da Vzajemna v proces razvoja novih storitev premalo vključuje porabnike, da bi na podlagi tega lahko razvijala res inovativne storitve. Osrednji namen je zato prikazati, kako bi lahko porabnike bolj vključevala v proces (v katerih fazah, na kakšne načine, s kakšnimi metodami in intenzivnostjo), s čimer bi lahko oblikovala takšne storitve, kot jih porabniki želijo imeti. Obenem pa me bo zanimalo, ali je na področju zdravstvenih zavarovanj na našem trgu zaradi specifičnosti te dejavnosti sploh smiselno težiti k ustvarjanju inovativnih storitev.

Hipotezo nameravam potrditi ali ovreči na podlagi na novo pridobljenega znanja, preučitve slovenskega zavarovalnega trga na področju zdravstvenih zavarovanj in lastnega sodelovanja pri RNS v omenjeni zavarovalnici. Kritično nameravam obravnavati uspešnost uvajanja novih storitev in najti primerne rešitve za prihodnost.

1.2 Metode dela in struktura

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila teoretično-analitična znanja, ki jih bom pridobila s pomočjo domače in tuje literature (uporabljena bo slovenska in anglo-saksonska literatura), te pa bom nadgradila s svojim znanjem, pridobljenim tekom študija, ter izkušnjami, pridobljenimi pri delu. Naloga bo temeljila tudi na pridobljenih notranjih virih, tržnih analizah in na upoštevanju sodelujočih v razvojnem procesu. Vključevala bo tudi metodo empiričnega testiranja postavljenih hipotez.

¹ Glede na dinamičnost podjetja in potrebo po hitrem prodoru na trg oz. glede na velikost podjetja, natančno postavljene delovne naloge in zaporedne postopke sta Alam I. in Perry C. (2002) preučila prednosti obeh modelov.

Uvodu bo sledil drugi del naloge, kjer bom obravnavala storitveni sektor in zavarovalništvo kot njegov del. Obravnavala bom posebnosti storitev, njihov pomen za narodno gospodarstvo ter spoznavala posebnosti, ki so značilne za zavarovalne storitve. V ta namen bom preučila domačo in tujo strokovno literaturo ter interne vire in domače raziskave, narejene na temo zavarovalništva.

V tretjem delu, ki bo obravnaval razvoj nove storitve, bom uporabila teoretična spoznanja in lastne izkušnje, ko bom analizirala proces razvijanja in uvajanja novih storitev.

V četrtem delu se bom ukvarjala z vlogo porabnikov pri razvoju nove storitve, z različnih zornih kotov. V ta namen se bom oprla v glavnem na prispevke in raziskovalna dela tujih avtorjev.

Nadalje bo peti del temeljil na praktičnem primeru RNS v Vzajemni. V tem sklopu bom uporabila izvedene tržne analize in druge notranje vire, upoštevala bom mnenja in pripombe sodelavcev v procesu razvoja ter uporabila lastna spoznanja, ki sem jih pridobila iz poslovnih izkušenj.

V zadnjem sklopu bom oblikovala predloge in priporočila za sodelovanje porabnikov pri razvoju zavarovalnih storitev, do katerih bom prišla s spoznanji na osnovi vseh zgoraj naštetih postopkov.

2 Storitveni sektor in zavarovalništvo kot njegov del

2.1 Opredelitev storitev

Nekaj dni nazaj sem bila pri zobozdravniku in ko sem odhajala, sem po prenosnem telefonu poklicala prijateljico in se dogovorila, da greva v kino takoj po koncu mojega tečaja španščine. Po zaključenem predavanju sem šla na avtobus, kajti moj avto je bil v popravilu in se zapeljala do kraja srečanja. Bila sem brez denarja, vendar sem ga brez težav dvignila na bančnem avtomatu in kupila dve vstopnici. V filmu sva uživali, na koncu pa sva srečanje zaključili z večerjo v bližnji restavraciji ob prijetnem klepetu.

Morda se niti ne zavedamo, v kolikšni meri smo vpeti v okolje, kateremu vladajo storitve. Že samo zgornji primer je pokazatelj, da živimo v storitveni družbi in kako le-te močno vplivajo na naš stil življenja.

Glede na obsežno literaturo, ki je na voljo s področja preučevanja storitev, zasledimo, da obstaja tudi veliko opredelitev pojma »storitev«. Vsak avtor izbere svoje pojmovanje, ki naj bi

bilo najboljši približek teoretično-raziskovalnega doprinosa, ki ga je sam ustvaril in temelji na razlagi lastnega razumevanja.

Kasper, Helsdingen in Vries (1999, str. 13) navajajo, da so »storitve neopredmetene in relativno hitro minljive aktivnosti, katerih nakup se vrši v procesu vzajemnega vplivanja med kupcem in prodajalcem s ciljem ustvarjanja kupčevega zadovoljstva, pri čemer nakup ne vodi nujno v materialno lastništvo«.

Potočnik (2004, str. 30) opredeli storitve kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku. Pri tem navaja, da je ponudba storitve, ki jo podjetje vključi v svojo ponudbo izdelkov, zastopana v manjši ali večji meri, in razlikuje pet vrst ponudbe:

- samo izdelek, ki ga ne spremlja storitev,
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek bolj privlačen za kupca,
- v ponudbi sta izdelek in storitev zastopana z enakim deležem,
- osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki,
- ponudba obsega samo storitev.

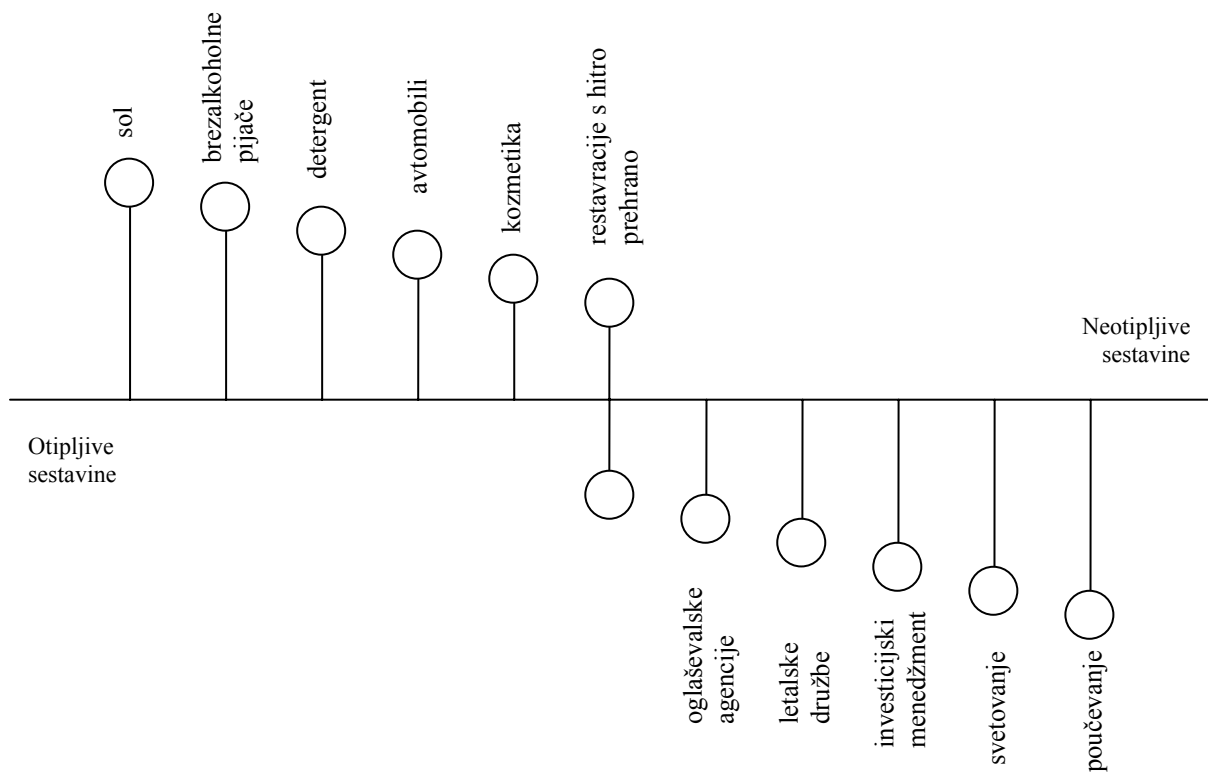
Po Kotlerju (1996, str. 464) storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česarkoli. Proizvodnja storitve je lahko, ali pa tudi ne, vezana na fizični izdelek.

Mnenja, da je storitve težko definirati, sta bila Lovelock in Wright (1999, str. 5), ki sta storitvam dala podobno opredelitev, da pomenijo dejanja, ki jih ena stran ponudi drugi. Čeprav je lahko proces vezan na fizični produkt, je učinek neotipljiv, saj pred začetkom storitvenega procesa ni viden. Za kupca pomenijo storitve doseganje koristi in želene spremembe.

Čeprav je definicij storitev veliko, opazimo, da so jih avtorji bolj ali manj poizkušali opredeliti v primerjavi s fizičnimi izdelki. To ni tako nenavadno, če pomislimo, da je storitev nekaj, kar ni mogoče preprosto zgrabiti, saj so večinoma vložki in učinki neotipljivi. Pojmovanje izdelkov je precej bolj enostavno, ker operiramo z otipljivimi stvarmi.

Četudi storitve pogosto vključujejo otipljive elemente, oziroma jim fizična sredstva omogočajo izvedbo, pa so glede na naravo neotipljive. Zanimiv način razlikovanja storitev od izdelkov je prikazan v sliki 1, kjer so na premici ločene po stopnji otipljivosti.

Slika 1: Premica otipljivih in neotipljivih sestavin pri izdelkih in storitvah



Vir: Baron S., Harris K., 1995, str. 17.

2.1.1 Lastnosti storitev

Za storitve so značilne štiri lastnosti, ki jih opredeljuje večina avtorjev (Zeithaml, Bitner, 1996; Hope, Mühleman, 1997; Kotler, 1996; Potočnik, 2004). Osnovna značilnost, neotipljivost, katera je že bila izpostavljena, narekuje tudi preostale tri.

1. Neotipljivost

Bistveni del storitev je nematerialen oziroma neotipljiv in ni predstavljen v konkretni obliki (Baron, Harris, 1995, str. 12). Zaradi težke predstavljenosti nematerialnosti se storitvena podjetja vedno bolj usmerjajo k lažji predstavljenosti in storitvam dodajajo lastnosti otipljivega. Poleg tega je veliko storitev nemogoče izvesti brez materialnih nosilcev (Kasper, Helsdingen, Vries, 1999, str. 14) – poučevanja si na primer ne moremo zamisliti brez knjig, zvezkov, pisal in podobnega.

2. Neločljivost

Storitve se praviloma ustvarijo in porabijo sočasno. Sočasni izvedbi in porabi storitev pravimo tudi simultanost storitev (Potočnik, 2004, str. 32). Potrošnik aktivno sodeluje pri ustvarjanju storitve in temu procesu pravimo tudi soočenje s storitvijo. Pri soočenju je pomembno okolje, kjer se storitev izvaja, način izvedbe s strani ponudnika in želje uporabnika (Kasper,

Helsdingen, Vries, 1999, str. 15). S ponudnikove strani je pomembna kvaliteta izvedbe, ki vpliva na zadovoljstvo porabnika.

3. Spremenljivost

Storitve se spreminjajo, ker so odvisne od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj. Da bi se kljub temu izvajale z ustrezno kakovostjo, morajo podjetja zasledovati tri kriterije (Kotler, 1996, str. 468):

- izbor dobrih kadrov in njihovo usposabljanje,
- poenotenje poteka storitev s storitvenim procesom,²
- spremljanje zadovoljstva porabnikov s pomočjo sistema predlogov in pritožb, anket in primerjalnih nakupov.

Za storitve, ki se izvajajo skozi zaporedje določenih postopkov (kot je npr. značilno pri kadrovskega agencijah) ali ki neposredno vplivajo na porabnika (npr. frizerske storitve), je značilno, da imajo višjo stopnjo spremenljivosti kot tiste, ki so definirane z vnaprej določenimi postopki (npr. telefonske storitve) (Hope, Mühlemann, 1997, str. 24).

4. Minljivost

Storitev ne moremo skladiščiti za kasnejšo prodajo ali uporabo. Minljivost storitev ni problem, kadar je povpraševanje stalno, ker lahko vnaprej zagotovimo zmogljivosti v smislu ljudi in opreme (Potočnik, 2004, str. 32). Da bi bolje uskladili ponudbo in povpraševanje, se podjetja odločajo za določene ukrepe (Kotler, 1996, str. 468):

- razlikovanje cen v čas zunaj konic,
- spodbujanje povpraševanja zunaj konic,
- dopolnilne storitve,
- organizirana mreža za rezervacije.

Potočnik (2004, str. 33, 34) je te razlike razširil še z dodatnimi štirimi, ki pa niso več tako splošne in ne veljajo za vse storitve:

5. Težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti

Ker ne obstaja fizični dokaz o opravljeni storitvi, je kakovost zelo težko določiti, saj temelji na oceni posameznika, kateremu je bila storitev izvršena in je zato individualna in podvržena različnim faktorjem, kot so trenutno počutje, vrednote in pričakovanja posameznika.

6. Visoka stopnja tveganja

Pri nakupu storitve ni možno vnaprej videti izida opravljene storitve, zato je bolj tvegan od nakupa izdelka. Zato se uporabniki v večji meri zanašajo na pridobljene informacije o storitvi, bolj ocenjujejo podobe prostorov, opremo izvajalca, ceno. Po opravljeni storitvi je ocenjevanje prisotno v večji meri kot pri proizvodih.

² Temu pravimo angleško tudi blueprint, ki natančno definira aktivnosti in pokaže njihovo zaporedje, obenem pa tudi naloge zaposlenih, procese in vključevanje porabnika v izvedbo (Lovelock, Wright, 1999, str. 170).

7. Prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov

Za številne storitve lahko dosežemo visoko stopnjo standardizacije in poenotenja postopkov, čeprav je možnost prilagajanja ponudbe posebnim zahtevam porabnikov zaradi interakcije med ponudniki in porabniki mnogo višja kot pri izdelkih. Ta diferenciacija pa zagotavlja večje zadovoljstvo.

8. Ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem

Uporabnik storitve sodeluje v procesu izvajanja storitve, pri čemer pride do osebnega stika z izvajalcem, kjer mora le-ta pokazati kar najvišjo raven svojega znanja, vedenja in komunikacijskih sposobnosti.

2.1.2 Trženjski splet za storitev

Ena prvih analiz prvin trženjskega spleta³ je bila postavljena s strani Bordena v letu 1965, ko je na osnovi raziskave industrijske panoge postavil model 4P (Palmer, 1998, str. 7). Ta označuje temeljne prvine trženja za fizične izdelke (ker se v tistem času storitve še niso raziskovale tako podrobno) in pomenijo izdelek (Product), ceno (Price), tržne poti (Place) in tržno komuniciranje (Promotion).

Pri storitvah se je izkazalo, da ima obstoječi trženjski splet pomanjkljivosti, zato so model z razvojem storitev nadgrajevali, in sicer je nastal po avtorjih Booms in Bitner v letu 1981 model 7P. Ta je vseboval še udeležence (People), postopke (Processes) in fizične dokaze (Physical Evidence). Razlog za nastanek razširjenega trženjskega spleta je v štirih temeljnih značilnostih storitev (glej str. 7–8) oz. Palmer to poimenuje kot razbitje storitve na elementarne dele, ki so lažje merljivi in bolj otipljivi za postavljanje strateških odločitev (Palmer, 1998, str. 8). Odločitve glede enega elementa trženjskega spleta so lahko izdelane le ob upoštevanju preostalih elementov spleta, v kolikor storitev ohranja enako tržno pozicijo.

Lovelock in Wright (1999, str. 18) sta sedmim prvinam spleta dodala še osmo, in sicer produktivnost in kakovost (Productivity and Quality). Produktivnost in kakovost se pogosto spremljata ločeno, pri čemer se z višanjem produktivnosti prizadeva za znižanje stroškov, z višanjem kvalitete pa se gradi diferenciacija storitev in utrjuje zvestoba uporabnikov. Podjetje pa mora oba elementa spremljati sočasno, in sicer delati v smeri povečevanja produktivnosti pri ohranjanju enake ravni kakovosti. To je pomembno zlasti zato, ker mnoge odločitve v prid produktivnosti negativno vplivajo na kakovost.

³ Angl. marketing mix.

Tabela 1: Razširjen trženjski splet za storitve

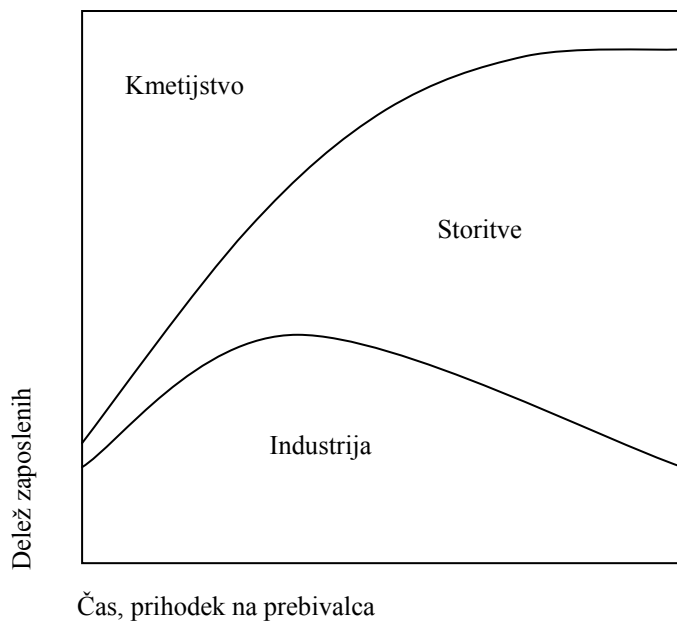
Izdelek (Product)	Cena (Price)	Prodajne poti (Place)	Tržno komuniciranje (Place)
Fizična dobrina Kvaliteta Dodatki Embalaža Garancija Produktne linije Zaščitna znamka	Fleksibilnost Cenovni nivoji Pogoji Razlikovanje Popusti Dovoljenja	Prodajni kanali Posredniki Prodajna mesta Transport Skladiščenje Kanali upravljanja	Pospeševanje prodaje Prodajniki Oglaševanje Neposredno trženje Publiciteta
Udeleženci (People)	Postopki (Processes)	Fizično okolje (Physical Evidence)	Produktivnost in kakovost (Productivity and Quality)
Zaposleni Porabniki Komuniciranje Ocenjevanje sodelavcev	Potek aktivnosti Zaporedje korakov Nivo uporabnikovega sodelovanja	Prostorski dizajn Oprema Označbe Obleka zaposlenih Komunikacijsko gradivo	Nižanje stroškov Hitrost v izvajanju Diferenciacija Zvestoba

Vir: Prirejeno po Zeithaml, Bitner, 1996, str. 25.

2.2 Pomen storitev v svetu in v Sloveniji

Če je bila družba na začetku dvajsetega stoletja v vrhuncu industrijske revolucije, si naši predniki niso mogli misliti, da bo nekaj desetletij kasneje proizvodno usmerjeno gospodarstvo zamenjalo gospodarstvo, čigar gonilna sila so storitve, kjer so medsebojni odnosi med udeleženci na trgu mnogo pomembnejši od izdelkov. Po drugi svetovni vojni se je storitveni sektor intenzivno razvijal na račun kmetijske in industrijske proizvodnje. Danes velja za dominanten gospodarski sektor, saj v večini razvitih ekonomij ustvarja že več kot 70 % bruto domačega proizvoda (BDP) in zaposluje več kot dve tretjini vseh zaposlenih (Potočnik, 2004, str. 20). V Združenih državah predstavlja sektor storitev 75 % BDP-ja (Swartz, Iacobucci, 2000, str. 1). Tudi za naprej lahko pričakujemo, da bo sektor storitev nadaljeval z ekspanzivno rastjo ter temu posledično omogočal razvoj novih delovnih mest. Zanimanje za trženje storitev bo tako tudi v prihodnje naraščalo. V sliki 2 je prikazana rast deleža storitvenih dejavnosti v BDP-ju razvitih držav.

Slika 2: Naraščanje deleža storitvenih dejavnosti v BDP-ju razvitih držav



Vir: International Monetary Found, povzeto po Lovelock, Wright, 1999, str. 6.

Na rast storitvenega sektorja so vplivali številni razlogi, kot so daljša življenjska doba prebivalstva, spremembe življenjskih navad, vse večje število upokojencev, povečano število zaposlenih žensk, povečana mobilnost ljudi, globalizacija in politične integracije.

Velikost storitvenih podjetij sega od malih lokalnih obratov do velikih mednarodnih podjetij, kot so banke, letalski prevozniki, zavarovalnice, telekomunikacijska podjetja, hotelske verige. K storitvenim dejavnostim prištevamo tudi celotno šolstvo, zdravstvo, športne organizacije in drugo.

Pomembne so tudi notranje storitve, ki jih proizvodna podjetja izvajajo pri opravljanju svoje osnovne dejavnosti (npr. računovodstvo, kadrovska služba, prevoz izdelkov). Prenos teh dejavnosti na zunanje izvajalce je pomemben dejavnik rasti, saj te storitve zunanji izvajalci pogosto opravijo boljše in učinkoviteje. Storitvene dejavnosti so bile povsod tradicionalno državno omejevale glede ponudbe, ravni cen, kakovosti, dostopnosti. Z deregulacijo in večjo privatizacijo je omogočen hiter razvoj in oblikovanje novih storitev (na primer v zdravstvu, letalskem prometu, telekomunikacijah).

V razvitih državah smo celo pričali trendu, da zaradi skokovitega napredka tehnologije in znanosti rast novih delovnih mest ne sledi proporcionalno rasti storitvenega sektorja. Osebni kontakt pri prenosu storitve se namreč izgublja zaradi vpeljave vse večje avtomatizacije in tehnoloških inovacij. Na primeru banke to pomeni, da je nekdanje večino storitev opravil bančni referent, ki ga je sčasoma (do določene mere) zamenjal bankomat, danes pa vse več transakcij opravljamo preko internetnega bančništva. Podobno primerjavo lahko najdemo v letalskem

prometu (nakup letalske karte preko interneta), trgovini (nakup preko interneta), izobraževanju (učenje na daljavo) in podobno. Slabše plačane, nestrokovne službe v storitvenem sektorju in take, ki ne prinašajo veliko dodane vrednosti, so že začele izginjati. Rast delovnih mest lahko pričakujemo v visoko strokovnih, intelektualnih in kreativnih storitvah (Fitzsimmons, 2003, str. 444).

Kot sem omenila že v uvodu, je tudi v Sloveniji v zadnjih letih in desetletjih opazen trend rasti storitvenega sektorja na račun preostalih. Bili smo fenomen na področju mobilne telefonije, kjer smo bili priča eni najhitrejši rasti novih uporabnikov nasploh v svetovnem merilu. Prav tako smo med prvimi uvajali novo tehnologijo UMTS, kar je še dodaten pokazatelj, da smo inovativni in dovezetni za novosti. Predvsem je to opazno pri mlajši skupini uporabnikov. Podobno bi lahko opisali pozitivne trende na področju informacijske tehnologije. Obsežne študije s tega področja se izvajajo glede uporabe interneta. Po zadnjih podatkih je v Sloveniji okoli 880.000 uporabnikov, kar predstavlja približno 44 % populacije. Za primerjavo je lahko delež uporabnikov v Evropi, ki dosega okoli 38,2 %, v Severni Ameriki, ki je zibelka interneta, pa je ta delež višji, in sicer znaša 69,1 % (RIS, 2006).

2.2.1 Razvijajoče se okolje storitev

Skladno z rastjo storitvenega sektorja lahko opazujemo, kateri dejavniki še posebej vplivajo na rast. Zaradi zaščite domačega gospodarstva ali državnega monopola (kot se je v Sloveniji izkazovalo na mnogih primerih) so države postavile veliko omejitev za vstop konkurence. Te ovire so bila vsa moderna gospodarstva prisiljena umakniti, razlogi temu pa so bili večinoma prodaja državnega deleža, tržno usmerjeno gospodarstvo, vstop v različne združbe (npr. vstop Slovenije v Evropsko unijo) in podobni. Na ta način so lahko tako manjši kot tudi veliki ponudniki začeli konkurirati na trgu. Konkurenca je tako ob nižjih cenah, boljši kvaliteti, promociji, večji in učinkovitejši tehnologiji ipd. postala še bolj ostra. Lovelock našteva naslednje elemente, ki narekujejo spremembe (Lovelock, 1996, str. 5):

- spremembe v državni regulativi,
- privatizacija državnih podjetij in neprofitnih organizacij,
- tehnološke inovacije, posebno računalništvo in telekomunikacije,
- razmah franšiznega poslovanja,
- razmah lizinga,
- razvoj storitvenih profitnih centrov znotraj proizvodnih podjetij,
- pritiski na javne in neprofitne organizacije, da postanejo bolj profitno usmerjene,
- globalizacija,
- zaposlovanje ali najemanje posameznikov, ki iščejo nove inovativne priložnosti.

Skladno s temi spremembami pa so nastale nove priložnosti za podjetja, ki izhajajo iz naslednjih elementov (Lovelock, 1996, str. 10):

1. Manjše regulacije in omejitve

Veliko storitvenih dejavnosti je bilo do nedavnega reguliranih s strani države, in sicer v smislu postavitev cen, geografskih omejitev distribucije in predpisanih lastnosti. Z odpravljanjem zakonskih omejitev se je trg sprostil (za Slovenijo na primer z vključitvijo v EU), s tem pa se je dovolilo konkurenci, da vstopi na trg. Posledice manjših regulacij so:

- lažji vstop konkurence,
- več možnosti za cenovno konkuriranje,
- odstranitev mnogih geografskih omejitev distribucije,
- večja diferenciacija storitev,
- možnost koriščenja masovnih medijev za promoviranje profesionalnih storitev.

Omejitve, ki jih storitvam postavlja zakonodaja, pa so pomembne tudi za večji blagor porabnikov. Primer je npr. zdravstveno zavarovanje, kjer so z novim Zakonom o dopolnilnem zdravstvenem zavarovanju zaščitili starejšo populacijo in jim z načelom medgeneracijske izravnave omogočili nižje premije. Še vedno pa smo priča tudi mnogim omejitvam, ki jih prinašajo državne regulative, kot primer je npr. omejevanje zavarovalnic pri pridobivanju koncesij za nudenje različnih zavarovalnih storitev. Na primeru Vzajemne je npr. predlog, da se zavarovalnica preusmeri tudi na področje osebnih zavarovanj (tudi nezgodna in življenjska zavarovanja), kar pa zaenkrat še ni bilo sprejeto.

2. Nove tehnologije

Tehnološke inovacije predstavljajo napredek za sodobno družbo, vključujejo pa:

- razvoj novih oz. izboljšanih storitev, ki velja predvsem za področje telekomunikacij in računalništva,
- večjo avtomatiziranost storitvenih procesov in samouporabo, kot velja na primer za bančne avtomate, bencinske servise in podobno,
- centralizacija storitvenih oddelkov za uporabnike, ki nudijo enotne informacije, skupne rezervacije in centralno rešujejo probleme in pritožbe, kot so npr. klicni centri,
- oblikovanje podatkovnih baz lastnih kupcev oz. CRM,⁴ kar omogoča segmentiranje in bolj osebno naslavljanje preko npr. direktnega mailinga in pomeni bistveno konkurenčno prednost v storitveni panogi.

Na področju zavarovalništva je prispevek novih tehnologij bistven pri poslovanju z zavarovanci in v zavarovalnici sami. To velja tako za avtomatizacijo postopkov, ki se lahko izvajajo hitreje in bolj učinkovito, kot za nastanek novih prodajnih poti, ki so porabnikom prijaznejše. Zavarovanja je tako mogoče sklepati preko interneta od doma, preko pošte z vnaprej izpolnjenimi obrazci, omogočeno je telefonsko sklepanje in podobno.

3. Franšize

Razvoj velikih mednarodnih podjetij je glede na majhna, lokalno orientirana podjetja, iz katerih so nastala, pripomogel k bolj profesionalnemu poslovanju, kot na primer:

- sestavine storitev in cene so standardizirane in kodirane,

⁴ Customer relationship management je samostojno ali v večji informacijski sistem integrirano orodje za obvladovanje odnosov s strankami.

- razvila se je blagovna znamka in celoten dizajn, ki omogočata širšo prepoznavnost,
- za utrjevanje zavesti in prepoznavnosti blagovne znamke se uporablja masovno oglaševanje na celotnem področju,
- povezovanje s paralelnimi podpornimi storitvami na celotnem področju (kot na primer nepremičninske in kadrovske in agencije),
- centralizirano tržno raziskovanje, ki narekuje strategije cen, oglaševanja in promocijskih akcij, spremlja konkurenco in ostalo.

4. Podpora fizičnim izdelkom

Gre za notranjo podporo, ki jo storitve nudijo fizičnim izdelkom, kot so:

- transport in skladiščenje,
- montaža in oskrba z gorivom,
- vzdrževanje, popravila in nadgradnja,
- čiščenje, računovodstvo in podobno.

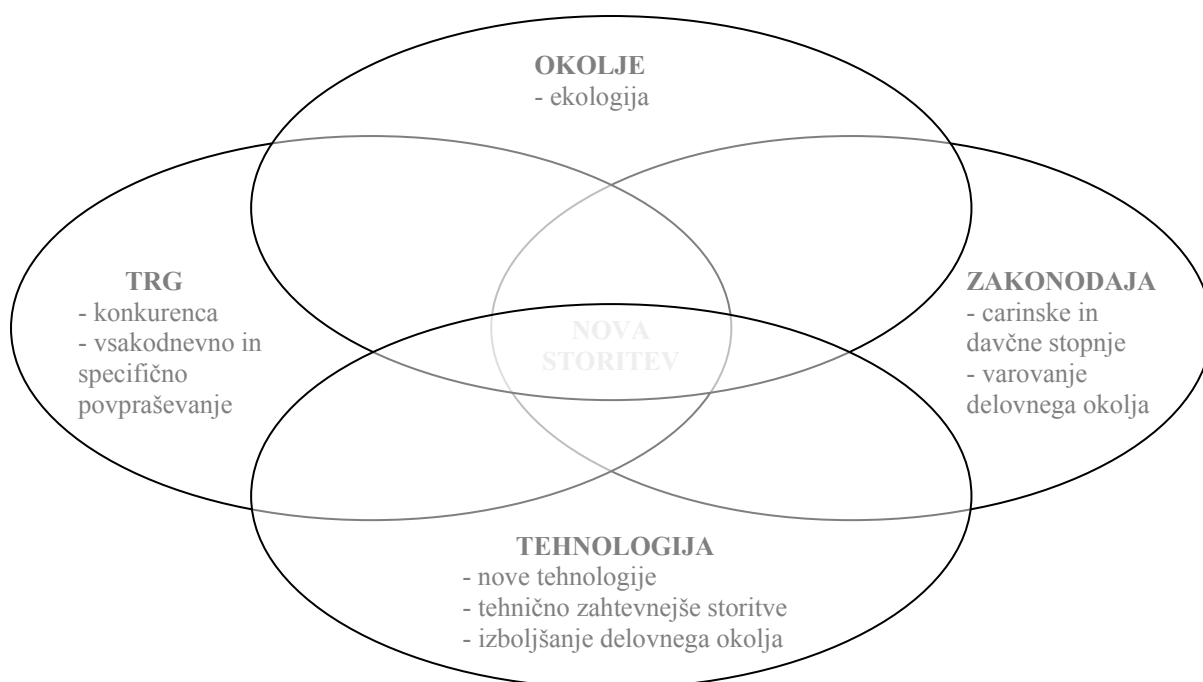
5. Mednarodni trgi

Storitvena podjetja se selijo preko meja lastne države – na začetku so storitve sledile proizvodnji fizičnih produktov, kmalu pa so mednarodna postala tudi izrazito storitvena podjetja, npr. banke, zavarovalnice, telekomunikacijska podjetja, letalski prevozniki in podobni. Storitve so na tujih trgih izpostavljene še večjim nevarnostim kot izdelki, saj so bolj podvržene kulturnim razlikam.

Za zavarovalna podjetja je poleg sprostitev zakonodajnih omejitev in novih tehnologij pomembno tudi dosegati rast na področju širitve in diverzifikacije poslovanja. Podjetja to dosegajo tudi z nakupi in prevzemi drugih podjetij ter si na ta način zagotavljajo rast. Lahko pa pride do medsebojnih združevanj, kar je že bilo opazno na zavarovalnem trgu (npr. združitev Adriatica in Slovenice, obetamo pa si lahko še eno, in sicer združitev Vzajemne z AdriaticSlovenico).

Devetak (2000) prikazuje splet štirih sestavin, ki vplivajo na razvoj storitev, in so prikazane v sliki 3. Med drugim poudarja tudi okolje in ekologijo, saj imamo zaradi neustreznih tehnoloških rešitev ekološke probleme. Ti pa narekujejo razvoj nove, ustrežnejše tehnologije.

Slika 3: Nova storitev je rezultat spodbude trga, tehnologije, okolja in zakonodaje



Vir: Devetak, 2000, str. 108.

2.3 Zavarovalna dejavnost v Sloveniji in v svetu

Leto 2005 bi lahko opisali kot leto, v katerem je bila v svetu zabeležena zmerna rast zavarovalnih premij, so pa zavarovalnice v splošnem dosegale dobro dobičkonosnost. Celotna masa zbranih premij je dosegala 3.426 milijard USD, od tega je šlo 1.974 milijard USD za življenjska in 1.452 milijard USD za neživljenjska zavarovanja (Sigma, 2006, str. 3). Rast svetovne zavarovalne dejavnosti je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: Rast realnih zavarovalnih premij v letu 2005

	Življenjska zavarovanja	Neživljenjska zavarovanja
Industrijske države	3,4 %	0,0 %
Države v razvoju	7,5 %	6,0 %
Skupaj	3,9 %	0,6 %

Vir: Sigma, 2006, str. 3.

Rast življenjskih zavarovanj je bila večja od rasti BDP-ja, ki je v svetovnem merilu v letu 2005 narasel za povprečno 3,4 % (v skupni vrednosti 44.453 milijard USD), od tega v industrijskih državah za 2,6 % in v državah v razvoju za 6 % (Sigma, 2006, str. 5). Na visoko

rast zavarovalnih premij vplivajo splošni trendi, kot so demografske spremembe in zmanjšanje državnih izdatkov za pokojnine, davčne olajšave za imetnike tovrstnih zavarovanj in podobno. Za razliko od življenjskih so neživljenjska zavarovanja dosegala v večini držav nižjo rast od rasti BDP-ja.

Zavarovalništvo v Sloveniji je v razmahu. Vse od osamosvojitve leta 1991 smo priča rasti bruto zavarovalnih premij, ki jih zberejo zavarovalnice, in sicer je bila rast v letu 2004 glede na leto 2003 skoraj 17 %. To predstavlja 1,457 milijonov EUR.⁵ Delež zavarovalnih aktivnosti v BDP-ju je znašal 5,6 %. Občutna porast je vidna predvsem pri življenjskih zavarovanjih, ki so v letu 2004 narasle za 44 %, medtem ko je bila rast neživljenjskih zavarovanj 8 % (Statistični zavarovalniški bilten, 2005, str. 7). Rast zavarovalniškega trga gre pripisati rasti življenjske ravni ter večji angažiranosti zavarovalnic v želji po pridobivanju tržnega deleža. V svetovnem merilu predstavlja slovenski trg zaradi svoje majhnosti zanemarljiv delež, saj prispeva k svetovni premiji zgolj 0,06 % (Sigma, 2006, str. 31), k evropski pa 0,15 % (Končina, 2005, str. 229). Bolj pregledno sliko položaja slovenskega zavarovalništva bomo dobili v tabeli 3.

Tabela 3: Zavarovalna dejavnost v Sloveniji leta 2003 in v izbranih državah leta 2002

Država	Št. zavar. družb	Premije			Premija na prebivalca		Delež premij v BDP	Premija na zavarovalnico	Premija na zavar. delavce
		Vsa zavarov.	Življenjska	Delež življenja	Vsa zavarov.	Življenjska			
		Mio EUR	Mio EUR	%	EUR	EUR			
Švica	143	33.953	21.486	63,3	4.988	3.258	12,7	237	754.511
Danska	240	14.868	9.678	65,1	2.567	1.652	7,5	62	1.093.235
Belgija	200	26.516	18.138	68,4	2.151	1.390	8,6	133	1.060.640
EU (15)	4.550	798.829	493.851	61,8	2.109	1.304	8,7	176	913.574
Avstrija	71	13.227	5.808	43,9	1.558	700	5,8	186	506.665
Italija	251	96.634	62.261	64,4	1.553	979	7,0	385	2.446.616
Portugalska	77	9.462	5.400	57,1	808	438	6,5	123	722.014
Slovenija	15	1.275	305	23,9	639	153	5,3	85	230.955
Grčija	99	3.235	1.444	44,6	263	119	2,1	33	340.528
Madžarska	28	2.115	849	40,1	207	85	3,0	76	70.672
Hrvaška	25	727	143	19,7	165	33	3,2	29	132.302
Turčija	56	2.461	457	18,6	31	6	1,3	44	228.930

Vir: Končina, 2005, str. 230.

Analiza stanja zavarovalništva v Sloveniji daje naslednje ugotovitve (Končina, 2005, str. 230–231, Aver, Pustatičnik, 2004, str. 283):

⁵ EUR je okrajšava za evro, skupno valuto Evropske monetarne unije. Dne 1.6.2006 je bilo določeno menjalno razmerje 239,640 SIT = 1 EUR, s katerim smo 1.1.2007 tudi vstopili v Evropsko monetarno unijo.

- delež slovenske zavarovalne dejavnosti v BDP-ju je dobrih 5 % (povprečje EU je okoli 9 %),
- letna zavarovalna premija na prebivalca Slovenije je okoli 640 EUR, kar je 3,3-krat nižje od povprečja EU,
- delež življenjskih zavarovanj v skupni premiji je v Sloveniji okoli 24 %, v EU pa presega 60 %,
- premija na zavarovalnico v Sloveniji je bila v letu 2003 okoli 85 milijonov EUR, povprečje EU pa je znašalo 176 milijonov EUR.

Skrb vzbuja podatek o produktivnosti slovenskih zavarovalnic, ki je v povprečju skoraj štirikrat nižja od povprečja EU (povprečna premija na zavarovalnega delavca), kar vpliva na relativno visoke stroške zavarovalne režije na zavarovalno polico. Podobno je s primerjavo ekonomije obsega poslovanja (premija na zavarovalnico) naših zavarovalnic, ki je za dvakrat nižja od povprečja EU. Kazalnika kažeta na to, da imamo relativno dražje storitve in zato nižjo konkurenčnost (Aver, Pustatičnik, 2004, str. 285). Pri tem velja Vzajemna za poslovno najbolj uspešno zavarovalnico v Sloveniji, saj posluje z najnižjimi stroški.

2.3.1 Razvojni trendi v zavarovalništvu

Na podlagi predstavljenih podatkov v tabeli 3 ugotovimo, da ima Slovenija razmeroma nizek delež zavarovalnih premij v BDP-ju. Glede na svetovne trende in postavljene prognoze ne pričakujemo bistvene rasti na področju neživljenjskih zavarovanj, so pa pričakovana večja za področje življenjskih zavarovanj. Razlog je predvsem v pričakovani spremembi obstoječega življenjskega in veljavnega prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja ter v rasti kupne moči in davčnih olajšavah.

Na splošno govorimo o naslednjih razvojnih trendih v zavarovalništvu (Končina, 2005, str. 230–234; Končina, 2004, str. 141–142; Aver, Pustatičnik, 2004, str. 283–293):

- rast slovenskega zavarovalništva lahko presega rast BDP-ja do konca leta 2008 za približno 5 %, pri čemer bi torej bila letna rast bruto zavarovalnih premij okoli 10 %,
- povečeval se bo delež zavarovalne dejavnosti v BDP-ju in zavarovalne premije na prebivalca,
- rast premij bo hitra predvsem pri življenjskih zavarovanjih, in sicer okvirno 15-odstotna, razvijale se bodo nove oblike življenjskih zavarovanj in večal se bo njihov delež,
- slovenske zavarovalnice se bodo poslovno in kapitalsko povezovale med seboj in drugimi finančnimi institucijami, predvsem z bankami,⁶

⁶ Bančno zavarovalništvo poimenujemo tudi bankassurance. V slovenskem prostoru poznamo naslednje povezave: Generali – SKB banka, NLB Vita – NLB, Adriatic – Banka Koper, Zavarovalnica Triglav – Abanka Vipava, Zavarovalnica Maribor – NKBM.

- spremenila se bo struktura lastništva slovenskih zavarovalnic, pričakovati je vstop tujega kapitala,
- slovenske zavarovalnice se bodo širile predvsem na trge nekdanje Jugoslavije.

Na srednji rok je pričakovati vstop tujih zavarovalnic z evropskega trga. Z diferencirano ponudbo, poudarkom na trženju življenjskih zavarovanj, izobraževanjem kadrov, razvijanjem novih distribucijskih mrež (poleg bančnega zavarovalništva predvsem elektronsko zavarovalništvo), izboljševanjem tržnih pristopov, večanjem produktivnosti poslovanja in ostalih dejavnikov zavzemajo naše zavarovalnice uspešen obrambni položaj. Mnenje strokovnjakov je, da bi za zagotovitev obstoja slovenske zavarovalnice morale delati predvsem v smeri specializacije in se strateško osredotočiti na trženje posameznih zavarovalnih vrst.

Ena izmed ključnih sestavin preživetja in razvoja je tudi razvoj novih zavarovalnih storitev, ki bi prinašale zavarovancem več dodane vrednosti. Zavarovalnice si morajo prizadevati za prilagajanje trgu, vpeljevanje novih tehnologij v poslovanje in zaznavanje porabnikovih potreb. Ravno razumevanje porabnikov je lahko ključni faktor uspeha podjetja in je pri storitveni dejavnosti še toliko bolj izrazito.

2.3.2 Trg zdravstvenih zavarovanj

Pomemben delež zavarovalnega trga nosi zdravstveno zavarovanje, saj predstavlja dobrih 20 odstotkov vseh zbranih premij in dosega približno 1,3 % BDP-ja (Statistični zavarovalniški bilten, 2005). Na trgu delujejo štiri zavarovalnice, in sicer Adriatic Slovenica, Merkur, Triglav zdravstvena zavarovalnica in Vzajemna.

Velika glavnina premij, ki se zberejo iz zdravstvenega zavarovanja, gre na račun dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja,⁷ in sicer kar 98,4 %. V letu 2005 je zavarovanje doživelo reformo, in sicer je bil sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah ZZVZZ (v nadaljevanju ZZVZZ-H), ki je prinesel dve ključni spremembi. Prva je poenotenje premije za vse zavarovance pri posamezni zavarovalnici, druga pa je izravnava stroškov med zavarovalnicami preko izravnalne sheme.

Sistem zdravstvenega zavarovanja je v domeni vsake države in se zato med seboj temu primerno razlikuje (Sraka, 2004, str. 353). V Sloveniji dopolnilna zdravstvena zavarovanja dopolnjujejo obvezno zdravstveno zavarovanje, ki krije stroške zdravstvenih storitev samo v določenem deležu. Dopolnilno zdravstveno zavarovanje tako zavarovancem zagotavlja kritje razlike med celotno vrednostjo zdravstvenih storitev in deležem te vrednosti, ki je pravica v obveznem zdravstvenem zavarovanju (Vzajemna, Poslovno poročilo 2005, 2006, str. 30). Dopolnilno zdravstveno zavarovanje je po številu zavarovancev na prvem mestu med vsemi

⁷ To vrsto zavarovanja ponujajo vse zgoraj naštetje zavarovalnice z izjemo Merkurja.

zavarovanji, saj je vanj vključenih okoli 1,4 milijona oseb, po zbranih premijah pa se uvršča na drugo mesto, takoj za življenjskim zavarovanjem. Portfelj zavarovancev se je po uvedbi izravnalnih shem⁸ spremenil, pri čemer je Vzajemna ohranila mesto tržnega vodje s približno 885.000 zavarovanci (Gracar, Strmčnik, 2006, str. 412), kar pomeni okvirno 63 % tržni delež.

Poleg dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja spadajo v kategorijo zdravstvenih zavarovanj še zavarovanje z medicinsko asistenco v tujini, prostovoljna zdravstvena zavarovanja za večji obseg pravic ali višji standard storitev, zavarovanje za višji standard bolnišničnega in zdraviliškega zdravljenja, zavarovanje zdravil in podobna. Njihov delež v prihodkih je nizek, poleg tega pa so te vrste zavarovanj manj zanimive za zdravstvene zavarovalnice tudi iz razloga neustrezne infrastrukturne podpore izvajalcev.

Vzajemna je v veliki meri odvisna od dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja, saj le-to predstavlja kar 99 % vseh prihodkov. Vezanost na zgolj eno vrsto zavarovanja predstavlja izrazito tveganje za poslovanje na dolgi rok, zato je za Vzajemno nujno potrebno, da v svojo ponudbo vpelje dodatne storitve. To je zapisano tudi v strateških usmeritvah, in sicer je poudarek tako na dodatnih zdravstvenih zavarovanjih, katerih zaenkrat še nima v ponudbi, kot tudi na ostalih osebnih zavarovanjih (nezgodna in življenjska zavarovanja).

3 Razvoj nove storitve

3.1 Pomen uvajanja novih storitev

RNS je postal pomemben dejavnik konkurenčne prednosti v številnih storitvenih panogah. Razlog tiči v nekaterih dejstvih:

- storitvena podjetja morajo neprestano iskati načine, kako se diferencirati od konkurence, s čimer lahko podjetje poveča svoje prihodke, bolje oskrbi svoje obstoječe porabnike in privablja nove,
- ker storitev ni možno patentirati, jih konkurenca zlahka kopira, kar pa lahko slabo vpliva na zvestobo porabnikov,
- pomembna je tudi hitrost razvoja, saj je glede na močno konkurenco obdobje enega samega ponudnika vse krajše.

Težnje po razvoju prihajajo neposredno s strani porabnikov, ki zahtevajo nekaj drugačnega, in s strani podjetij, ki si trudijo znižati stroške, pridobiti nove segmente kupcev, povečati prodajo in zasledovati strateške načrte.

⁸ Nove pogodbe so v veljavi od 1.3.2006 dalje, ko so stare pogodbe avtomatično prenehale veljati. Po agresivnem oglaševanju in trženju zavarovalnic konec leta 2005 so lahko zavarovanci brez obveznosti izbirali, pri kateri zavarovalnici bodo imeli sklenjeno dopolnilno zdravstveno zavarovanje.

Povod za nastanek novih storitev je lahko indiciran s strani trga – kot je na primer zahteva porabnika za boljšo kvaliteto, vključevanje novih segmentov (McDonald's je v Ameriki vpeljal Businessman's McDonald's) ali zadovoljevanje novih potreb (turistične agencije ponujajo križarjenja po Karibskih otokih) ali pa s strani tehnoloških inovacij – kot na primer prenovljen sistem vročanja pošiljk, večja uporaba informacijske tehnologije (računalniška podpora klicnim centrom) ali povezovanje storitev, ki pomeni nižjo ceno kot seštevek vseh nepovezanih storitev (Kasper, Helsdingen, Vries, 1999, str. 512).

3.1.1 Vrste novih storitev

Uvajanje novih storitev je za storitvena podjetja življenjskega pomena. Porabniki postajajo vse bolj zahtevni, zavedajo se svojih potreb in zmožnosti ter spremljajo dogajanja na tujih trgih in pri konkurenci. Ravno pri storitvah velja, da so kupci precej fleksibilni, če ponudnik ne ponuja storitev po njihovi meri, bodo kaj kmalu prešli h konkurenci. Stopnja lojalnosti postaja vse manjša.

Novo storitve ne pomenijo vedno novega koncepta zadovoljevanja potreb potrošnikov. Glede na stopnjo novosti jih lahko delimo v šest kategorij, in sicer (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 268):

1. Popolnoma nova storitev

Gre za nove storitve, ki jih trg do tedaj še ni poznal. V veliki meri je njihov razvoj posledica tehnoloških inovacij, kot velja recimo za računalništvo in telekomunikacije.

2. Storitve, ki pomeni nadomestek

So nove storitve, ki nadomestijo stare in zadovoljujejo isto generično potrebo. Primeri so na primer bančni avtomati, ki nadomeščajo osebo pri izvajanju določenih bančnih transakcij.

3. Storitve, ki je nova za podjetje

Podjetje ponudi svojim obstoječim porabnikom novo storitev, čeprav ta storitev že obstaja na trgu in jo ponujajo drugi ponudniki. Tako lahko trgovina, ki prodaja belo tehniko in tehnične izdelke, razširi svoje delovanje na gostinsko dejavnost in naredi prostor za lokal.

4. Širjenje skupine storitev

Podjetje razširi obstoječo skupino storitev tako, da vanjo doda novo storitev. Primer so letalski prevozniki, ki ponudijo nove povezave, ali fakulteta, ki ponudi nove predmete ali smeri izobraževanja.

5. Izboljšave obstoječih storitev

Gre za najpogostejše novosti in pomenijo spremembe in nadgradnje obstoječih storitev – tako je to lahko osnovna ali dopolnilna storitev. Primer je hitrejše izvajanje obstoječe storitve, podaljšan obratovalni čas ali pa večje udobje v hotelski sobi.

6. Spremembe sloga

So najpreprostejše spremembe, čeprav so morda precej opazne in vplivajo na porabnikovo zaznavo, emocije in počutje. Spremembo sloga predstavlja npr. sprememba barvne ureditve v restavraciji, nove delovne uniforme stevardes in podobno. Tako kot lahko izdelku spremenimo embalažo in s tem vplivamo na kupce, spremenimo slog tudi storitvam.

Od vseh novih storitev je popolnoma novih manj kot 10 odstotkov, pomenijo pa največji strošek razvoja in tudi največje tveganje (Potočnik, 2004, str. 225).

Spremembe, ki narekujejo nove storitve, bi lahko v grobem razdelili v dve skupini – evolucijske in revolucijske (Johnston, Clark, 2001, str. 359). Razlika med njimi je v hitrosti izvajanja spremembe, in sicer predstavljajo evolucijske spremembe kontinuiran napredek, ki ga mora podjetje zasledovati ves čas svojega delovanja, medtem ko gre pri revolucijskih spremembah za radikalen preobrat v izvajanju procesov; tako si omogoči hitrejši in pomembnejši napredek.

Tabela 4: Ključne razlike med evolucijskimi in revolucijskimi spremembami

Vpliv na...	Kontinuirane (evolucijske) spremembe	Radikalne (revolucijske) spremembe
obstoječe procese	majhne spremembe	sprememba poslovanja
pričakovan napredek	skromen	bistven
dobljene koristi	na dolgi rok	na kratek rok
spremenbo vodijo	zaposleni	višji management
trud in čas višjega menedžmenta	majhen	bistven
poslovno tveganje	majhno	veliko
kapitalski vložek/stroške	majhen	bistven
uporabo informacijske tehnologije	majhna	velika

Vir: Johnston, Clark, 2001, str. 360.

3.1.2 Pomisleki v zvezi z razvojem novih storitev

Okoli 75 odstotkov novih storitev propade že v času razvijanja ali uvajanja na trgu. Zato je razvijanje novih storitev vedno tvegano, pogosto pa so tudi stroški razvoja višji, kot podjetje pričakuje (Potočnik, 2004, str. 226).

Uspešno razvijanje novih storitev je odvisno predvsem od (Potočnik, 2004, str. 226):

- zadostnega števila dobrih idej,
- potrebnih investicijskih sredstev in dobrih strokovnjakov,
- časa razvoja,
- stroškov razvoja,
- čedalje krajšega življenjskega cikla sedanjih storitev,
- potencialnega povpraševanja.

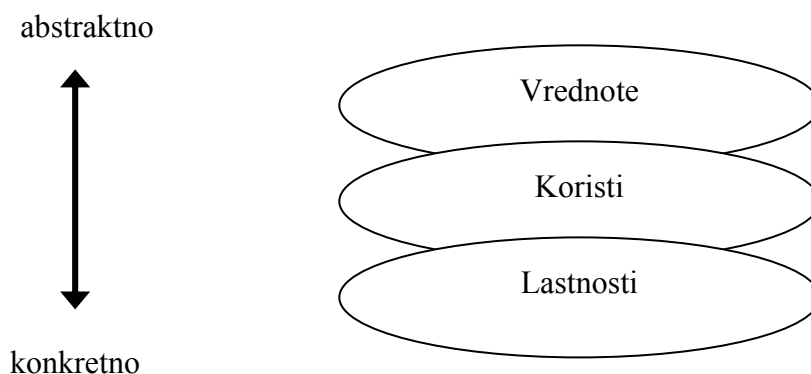
Pomisleki v zvezi z razvijanjem novih storitev pa so predvsem (Potočnik, 2004, str. 226):

- veliko tveganje,
- neustreznost idej,
- potrebne naložbe,
- stroški razvoja,
- obseg potencialnega povpraševanja.

3.1.3 Veriga sredstva – cilji

Modernejši, bolj tržno obravnavani pristopi pri RNS se opirajo na koncept »veriga sredstva – cilji«⁹. Osnovna hipoteza tega postopka je, da sta za uspešen razvoj bistvena predvsem tržna usmerjenost in medfunkcijsko sodelovanje, predvsem med trženjem in razvojem (Søndergaard, 2005, str. 79).

Slika 4: Koncept verige sredstva – cilji



Vir: Lin, Fu, 2005, str. 16.

»Veriga sredstva – cilji« opisuje povezavo med lastnostmi, koristmi in vrednotami. Kot opredeljujeta Vriens in Hofstede (2000, str. 6), so lastnosti jasno izražene značilnosti izdelka ali storitve, kot so cena, barva, teža. Koristi so ne več tako očitne značilnosti in so lahko kombinacija več različnih lastnosti, ki se pokažejo, ko porabnik uporablja storitev ali izdelek.

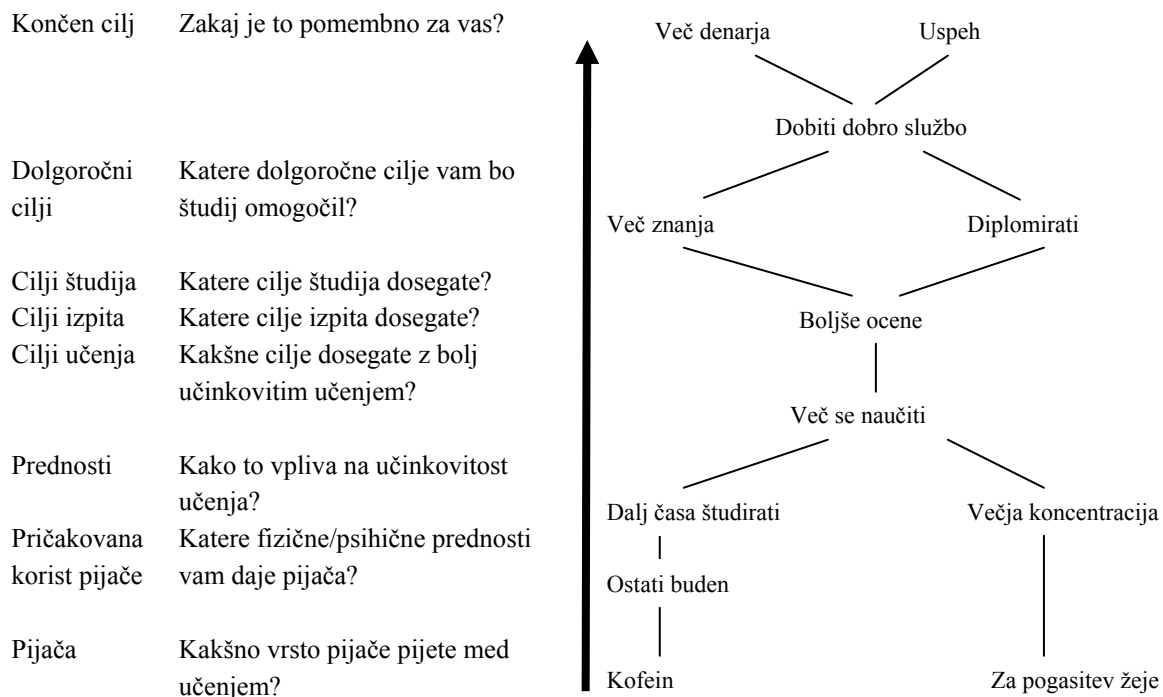
⁹ Ang. means-end chain.

Primer so opredelitve, kot so prijazen do uporabnika, udoben, zanesljiv in podobno. Vrednote so definirane kot splošna spoznanja in prepričanja in imajo visok motivacijski vpliv. To so npr. varnost, sreča, veselje.

Podatke za »verigo sredstva – cilji« pridobimo preko poglobljenih intervjujev (Vriens, Hofstede, 2000, str. 7), in sicer preko različnih stopenj. Na začetku se poizveduje po lastnostih, ki so pomembne za potrošnika in se preko njih ugotovijo koristi. Z bolj podrobnimi vprašanji o koristih pa se lahko identificirajo vrednote, ki generalno oblikujejo vedenje posameznikov.

Na podlagi pridobljenih odgovorov dovolj velikega vzorca ljudi se lahko postavi hierarhična sestava ciljev, ki narekujejo, zakaj posegamo po določenih izdelkih ali storitvah. Gutman (1997, str. 551–553) opisuje postopek, kako so študentje opredelili vzroke za pitje določene vrste pijače v času priprav na izpite.

Slika 5: Primer hierarhične sestave ciljev in vzorec postavljenih vprašanj



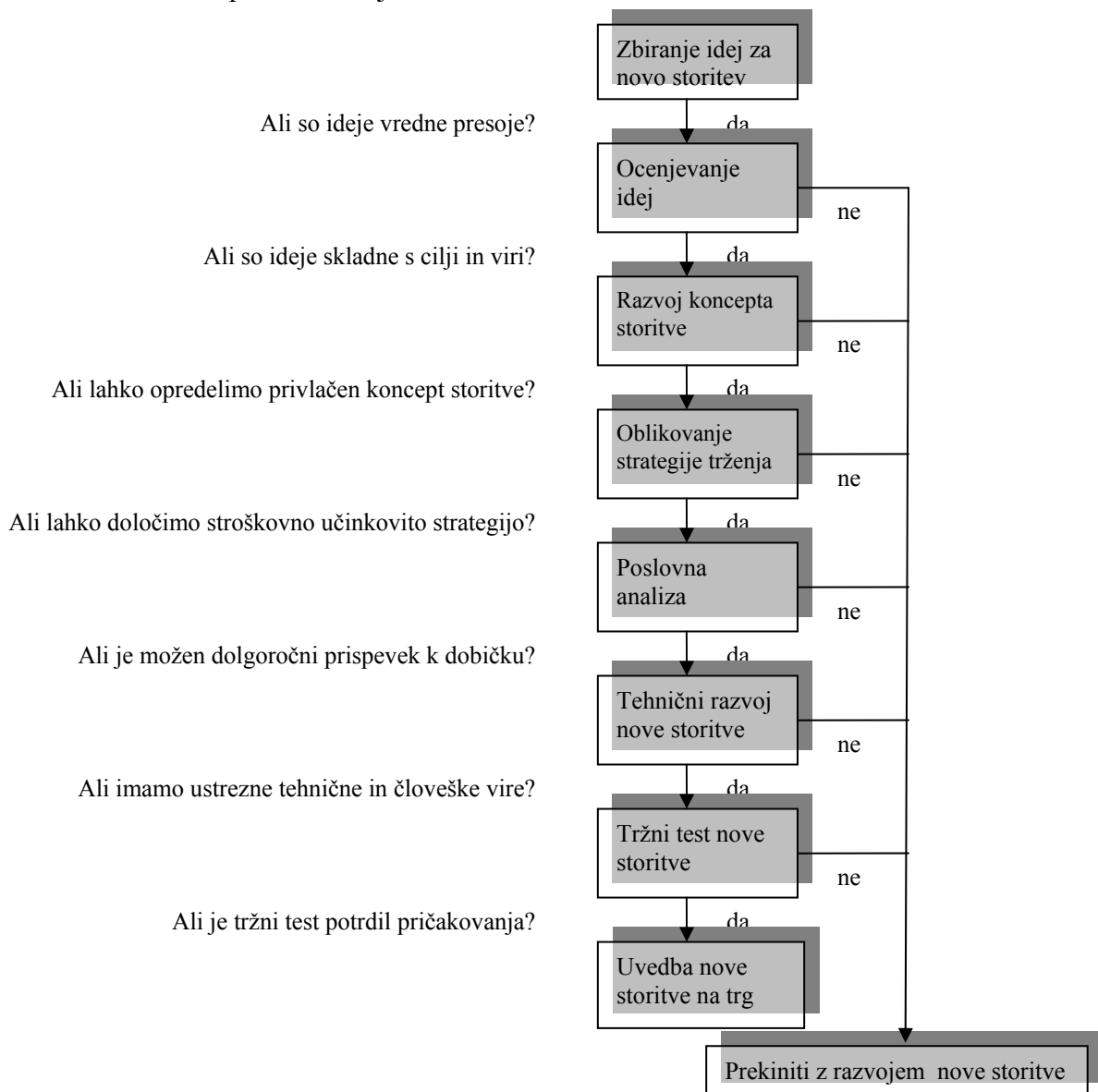
Vir: Gutman, 1997, str. 551–553.

»Veriga sredstva – cilji« se uporablja v procesu razvoja novih storitev in izdelkov, poleg tega pa tudi pri tržnem pozicioniranju, segmentaciji trga in predvsem pri oglaševanju.

3.2 Proces razvoja nove storitve

Sistematični pristop k razvoju novih storitev pomaga zmanjšati nevarnost neuspeha storitve. Zato je mnogo avtorjev razvilo specifične procese razvoja, ki pa se med sabo tudi razlikujejo, in sicer v odvisnosti od storitvene dejavnosti, ki jo raziskujejo. Razlike pa niso bistvene, procesi se med seboj prepletajo in povečini avtorji zgolj združujejo ali razdružujejo faze med seboj. Potočnik je predstavil odločitveni proces razvoja nove storitve, ki je prikazan v sliki 6. Proces je prikazan v zaporedju korakov, ki jih menedžerji izvajajo, da bi prišli do najboljše rešitve za uvedbo nove storitve. Na vsakem koraku si postavijo vprašanja o primernosti vpeljave nove storitve, kar jim omogoči, da izločijo vse tiste, ki se že v razvojni fazi izkažejo za neuspešne.

Slika 6: Odločitveni proces razvoja nove storitve



Vir: Potočnik, 2004, str. 228.

Palmer navaja naslednje faze procesa uvajanja novih storitev (Palmer, 1998, str. 51):

- pridobivanje idej,
- ocenjevanje idej,
- razvoj in testiranje konceptov,
- poslovna analiza,
- razvoj in testiranje,
- vpeljava.

Zeithaml in Bitner navajata naslednje faze (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 271) :

- razvoj oziroma pregled poslovne strategije podjetja,
- razvojna strategija nove storitve,
- oblikovanje ideje,
- razvoj in ocenjevanje koncepta,
- poslovna analiza,
- razvoj storitve in testiranje,
- tržno testiranje,
- komercializacija,
- ocena uspešnosti.

Zgornji modeli so precej splošni. V kolikor jih podjetje želi uporabiti v svojem okolju, nastajajo določene posebnosti. Te so pogojene z naravo dela, panožnimi značilnostmi, pravnimi okvirji in podobnim. Osnovne faze, ki jih tak proces ima, pa so zastopane v vsakem modelu in so bolj podrobno opisane v naslednjih točkah.

3.2.1 Cilji in strategije novih storitev

Postavitev ciljev in strategije za RNS omogoča podjetju, da pripravi boljša izhodišča za pridobivanje idej. Če preskočimo to fazo, preidemo do oblikovanja idej brez ustrezne usmeritve. Te usmeritve na primer narekujejo podjetju, da se usmeri k večjim spremembam in vложи več navora v inovativne storitve. Lahko pa so usmeritve tudi precej bolj natančne – kot na primer želja po vstopu na določen tržni segment, kjer podjetje zaenkrat še ni zastopano.

Oblikovanje ciljev in strategij za nove storitve ni izdelano naključno, temveč izhaja iz postavljene poslovne strategije in osnovnega poslanstva podjetja (Scheuing, Johnson, 1989, str. 28).

V tabeli 5 so prikazane štiri temeljne strateške usmeritve. Z njihovo pomočjo lahko podjetja zaznajo možne smeri rasti in razvoja, lahko pa tudi služijo pri pridobivanju novih kreativnih idej:

- **strategija rasti tržnega deleža** ima glavni cilj prodati več obstoječim strankam. Pogosto se podjetja v tem primeru odločajo za bolj agresivno oglaševanje, nižje cene ali popuste;
- **strategija razširitve trga** pomeni ponuditi obstoječe storitve novim tržnim segmentom. So primeri, ko želi podjetje vstopiti na trg mlajših porabnikov in si v ta namen pomaga z drugačnimi metodami trženja, ker so le-ti zelo dovzetni za nove promocijske oblike ali pa pomeni preprosto vstop na tuje trge;
- **strategija novih storitev** obstoječim strankam je značilna za tradicionalna storitvena podjetja, ki lahko izkoristijo bogate podatkovne baze obstoječih porabnikov in jim preko direktne pošte ponudijo nove storitve;
- **strategija diverzifikacije** je najbolj rizična, saj pomeni vstop na nepoznani trg z nepoznanimi storitvami, kjer se podjetje ne more oprijeti nobene svoje dosedanje prednosti.

Tabela 5: Matrika strategij novih storitev za zaznavanje novih razvojnih priložnosti

Ponudba	Trg	
	Obstoječi uporabniki	Novi uporabniki
Obstoječe storitve	Strategija rasti tržnega deleža	Strategija razširitve trga
Nove storitve	Strategija novih storitev	Strategija diverzifikacije

Vir: Zeithaml, Bitner, 1996, str. 272.

V sami začetni fazi RNS je potrebno določiti tudi razvojni tim, ki je sestavljen iz različnih strokovnjakov z različnih funkcijskih področij podjetja. Delovne naloge je potrebno razdeliti v samem začetku in določiti vodjo tima, da bi vse potrebne aktivnosti lahko nemoteno potekale.

3.2.2 Pridobivanje in ocenjevanje idej

Za RNS so pomembni viri idej. Do idej lahko pridemo preko informacij, ki jih dobimo na najrazličnejših krajih – na trgu, v knjižnicah, internetu, sredstvih javnega obveščanja, sejnih in podobno. Najbolj zaželeno je organizirano zbiranje idej, ki jih dobimo od kupcev, konkurentov ali tehnologije.

Slika 7: Prikaz virov idej za razvoj novih storitev



Vir: Devetak, 2000, str. 103.

Ideje lahko delimo glede na to, iz kakšnega vira jih dobimo, v splošnem na notranje in zunanje vire (Valentak, 2001, str. 39). Med notranje vire uvrščamo zaposlene v podjetju, kamor spadajo svetovalci, znanstveni delavci, inženirji, oblikovalci, poslovodstvo, predvsem pa je pomembno prodajno osebje iz prvih linij, ki so v neposrednem kontaktu s kupci. Med zunanje vire sodijo predvsem kupci, zelo pomembno pa je tudi spremljanje konkurence, ki je pogost vir informacij o novih storitvah. Med zunanje vire lahko uvrstimo tudi predstavnike podjetja, posrednike, zunanje sodelavce in ostale.

Zaradi pomembnosti faze je nujno, da ideje pridobivamo formalno, po določenih postopkih. Poznamo več tehnik za pridobivanje idej, med najbolj znanimi je nevihta možganov (brainstorming). Pogosto se podjetja poslužujejo »nabiralnikov idej«, izvajajo raziskave in skupinske pogovore s kupci in zaposlenimi, ali imajo timi, odgovorni za razvoj novih storitev, redna srečanja. Iskanje novih idej naj bi veljalo za prakso v podjetju, menedžment pa naj bi vzpostavil sistem nagrajevanja najboljših idej (Bowers, 1989, str. 19).

Ocenjevanje idej pomeni stopnjo, v kateri lahko zavržemo ideje, ki veljajo za neprimerne. Pogosto se izvaja primerjanje med njimi (Palmer, 1998, str. 52). Ideje je potrebno natančno preučiti – njihovo tehnično izvedljivost, potrebna vlaganja, stroške izvedbe in donosnost. Potrebno se je tudi vprašati, kakšni bodo vplivi nove storitve na dosedanjo organiziranost podjetja, ali bo novo storitev konkurenca z lahkoto posnemala, kakšno kvaliteto lahko zagotovimo, ali imamo potrebne vire za izvedbo na razpolago, ali bo prinašala dobiček in kakšen odziv bo s strani porabnikov (Slimšek, 2001, str. 19).

3.2.3 Oblikovanje koncepta storitve

Ko smo izbrali najprimernejše ideje, lahko zasnujemo njihov koncept. Pri izdelkih pomeni koncept to, da ga lahko definiramo in predstavimo z opisom in sliko. Pri storitvah je to zaradi neotipljivosti precej težje, saj si pogosto tudi snovalci niso enotni, kaj storitev predstavlja (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 273). Koncept se zapiše v dokument, kjer je navedeno, čemu je storitev namenjena (katere rešitve ponuja), predstavi razloge za njeno uvedbo, opredeli postopke, značilnosti in prednosti storitve ter osnovo za nakup (Scheuing, Johnson, 1989, str. 32).

Ko je storitev predstavljena v konceptu, jo lahko ocenijo tako zaposleni kot porabniki v smislu, ali jo razumejo in ali bi storitev lahko zadovoljila njihove potrebe. Faza je pomembna, saj tako ugotovimo, ali je storitev primerna za trg.

3.2.4 Poslovna analiza

S poslovno analizo proučimo poslovne dejavnike, ki vplivajo na končni uspeh storitve. Sem uvrščamo kadre in materialne vire, pričakovano prodajo, stroške, dobiček ter, kako storitev vpliva na boljšo podobo podjetja (Potočnik, 1998, str. 27). Omenjene dejavnike lahko razdelimo na dva dela, in sicer analiziramo (Valentak, 2001, str. 47):

- V prvi fazi predvsem kadre in prodajo. Pri kadrih lahko zaposlimo nove sodelavce, pri čemer je pomembna njihova strokovna usposobljenost, v smislu prodaje pa razmislimo, ali bo možno uporabiti obstoječe distribucijske kanale, ali bo potreba po novih, kako bo nova storitev vplivala na prodajo obstoječih, kakšna je konkurenca in kakšne količine bodo prodane.
- Prihodke, stroške in dobiček; v okviru stroškov ocenimo predvsem stroške razvoja, stroške trženja in splošne stroške. Ti podatki nam bodo dali izhodišče, kakšno prodajno ceno moramo postaviti, da pokrijemo nastale stroške in ustvarimo dobiček.

V večini primerov je dobiček kot rezultat poslovne analize tisti, ki narekuje odločitev, ali bo podjetje razvijalo novo storitev naprej ali ne. Če pa storitev z vidika prihodkov podjetju ni tako pomembna, temveč je strateškega in dolgoročnega pomena (npr. za ohranjanje tržnega deleža in zvestobe strank), pa se lahko za uvedbo vseeno odloči, četudi pomeni izgubo na kratek rok.

3.2.5 Razvoj storitve

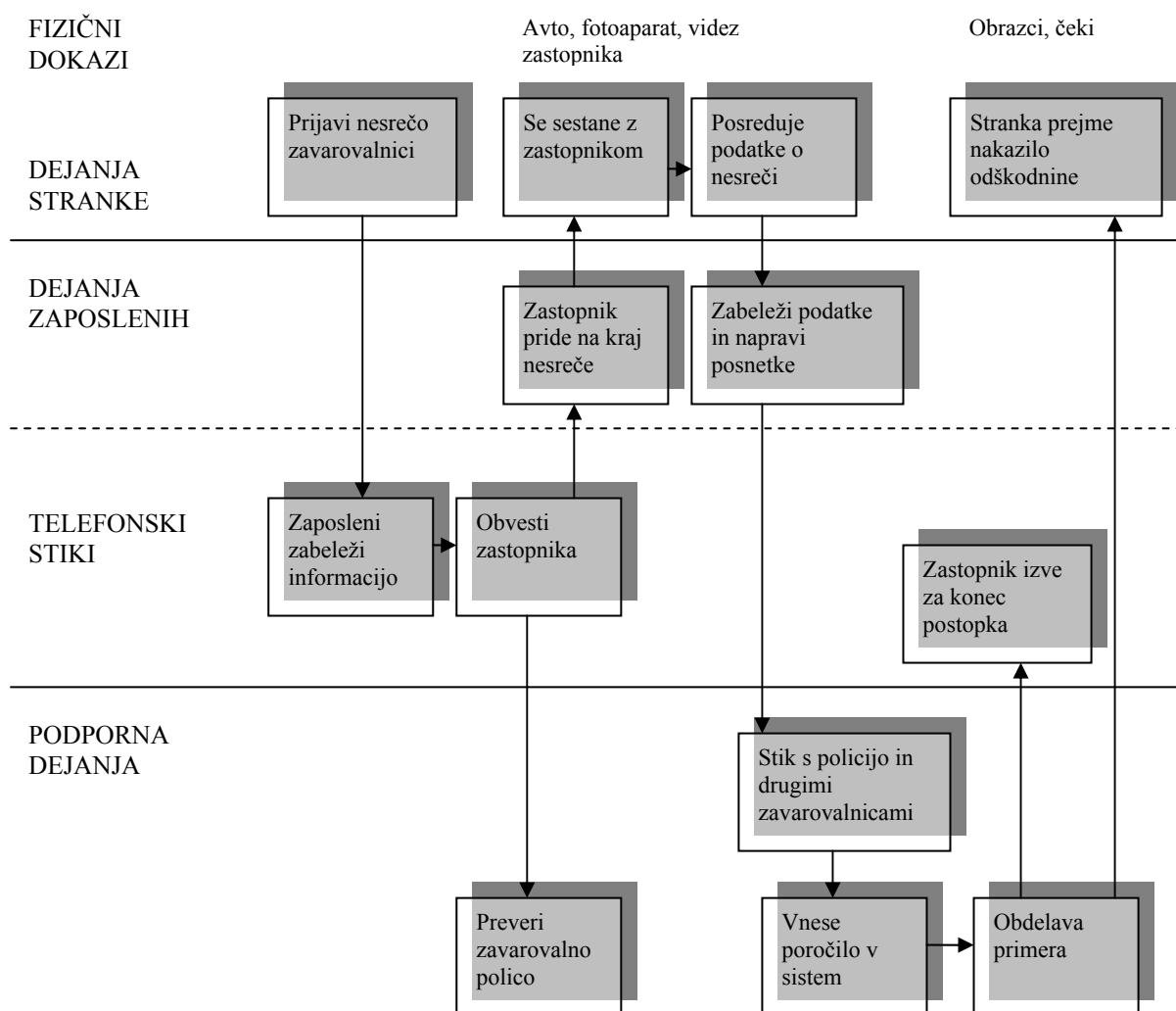
Na tej stopnji pretvorimo idejo v dejansko storitev, ki jo lahko ponudimo porabnikom. V primeru izdelkov bi v tej fazi izdelali prototip in ga testirali pri potencialnih kupcih. Ker pa so storitve neotipljive, si izvajalci pomagajo s sistematskim načrtom oz. orisom poteka

storitvenega procesa (blueprint), kjer so navedeni vsi sodelujoči v izvedbi storitve (porabniki, prodajno osebje in drugi zaposleni), njihove vloge, procesi in medsebojne povezave. Načrt mora prikazovati tri osnovne elemente (Lovelock, 1996, str. 171):

- prikazovati mora čas in zaporedje dogodkov v diagramski obliki,
- zaznavati in reševati mora napake, ozka grla in značilnosti procesa,
- natančno mora definirati možnosti in stopnje odstopanja od koncepta, ne da bi s tem ogrozili kvaliteto in hitrost izvedbe storitve.

Spodaj je prikazan primer tovrstnega načrta, ki narekuje storitveni proces za področje zavarovalništva.

Slika 8: Prikaz poteka storitvenega procesa (primer: prijava avtomobilskega škodnega dogodka)



Vir: Rojšek, 2006, prosojnice 4. predavanja Trženje storitev.

V fazi razvoja storitve mora biti tesno sodelovanje predvsem med raziskovalno-razvojnimi in trženjskim oddelkom. Prvi mora upoštevati najnovejše tehnične dosežke in storitvi nuditi

tehnično oporo, drugi pa mora imeti dober pregled nad trgom in upoštevati želje porabnikov (Valentak, 2001, str. 52). Uspešno sodelovanje je zagotovilo za boljši rezultat.

Ključno v fazi razvoja je tudi (Sccheuing, Johnson, 1989, str. 32):

- **izdelava marketinškega načrta**; kjer določimo ime storitve, blagovno znamko, kaj je jedro storitve in katere so pomožne storitve, tržno komuniciranje, distribucijski kanali in podobno,
- **izobraževanje prodajnega osebja**; ki mora biti primerno izobraženo, da lahko novo storitev prodaja, kar vpliva na kvaliteto izvedbe in zadovoljstvo porabnikov.

3.2.6 Preverjanje na trgu

Preverjanje na trgu uporabljamo z namenom ugotavljanja splošnega sprejetja storitve pri potencialnih porabnikih. Testiramo vse elemente trženjskega spleta. Možna različica je testiranje storitve med zaposlenimi (Bowers, 1989, str. 19). Ti nato timu, odgovornemu za RNS, sporočajo svoje mnenje o vseh lastnostih nove storitve, ta pa lahko ponovno oceni vse elemente storitve in naredi še zadnje popravke. Kljub temu, da podjetje s preverjanjem na trgu pridobi pomembne informacije, pa ga ne opravijo vsa podjetja. Vzrok je večinoma v želji, da storitev čim prej ponudijo trgu in da jih ne prehitijo konkurenca. Tako je za mnogo podjetij uvajanje storitve na trg prvo dejansko preverjanje njene koristnosti in sprejemljivosti.

V tej fazi je pomembno tudi tehnološko testiranje oz. funkcioniranje storitve pri dejanski uporabi¹⁰ (npr. prijava v sistem, plačilo storitve, klicanje v klicni center in zahtevanje informacij o storitvi ter podobno). V kolikor vse zadeve niso urejene, jih je potrebno popraviti pred uvedbo na trg, saj vsaka napaka pomeni večje težave v prihodnosti in ruši ugled podjetja.

3.2.7 Uvedba nove storitve na trg

Ko je storitev predstavljena širši javnosti, je potrebno zasledovati dva cilja (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 275):

- na dolgi rok zagotoviti nemoteno prodajo s strani prodajnega osebja ter obdržati raven kvalitete,
- opazovati vse probleme, ki nastajajo pri izvajanju v celotnem življenjskem obdobju storitve (pritožbe, zaračunavanje, težave pri dostavi, telefonski klici ipd.).

Da prodre nova storitev na trg, je lahko potrebnega veliko časa. V primeru intenzivnega oglaševanja se ta čas skrajša, v vsakem primeru pa gredo kupci skozi določene stopnje (Kotler, 1996, str. 348):

¹⁰ Angl. pilot run.

- **zavedanje** (porabnik se zaveda obstoja nove storitve, vendar o njej nima dovolj podatkov),
- **zanimanje** (porabnik začne iskati podatke o novi storitvi),
- **ovrednotenje** (porabnik razmišlja o uporabi storitve),
- **poizkus** (porabnik preizkusi storitev in si o njej ustvari svoje mnenje),
- **sprejetje** (porabnik se odloči, da bo storitev redno uporabljal).

3.2.8 Primerjava modelov

RNS poteka preko določenih faz, nastajajo pa določene razlike med podjetji glede na to, kakšen pomen pripisujejo posameznim stopnjam. Alam in Perry (2002, str. 521) sta proces razdelala na deset stopenj, ki so v korelaciji z opisanimi postopki (na str. 25–31), kot je prikazano v sliki 9. Pri tem je na levi strani slike v sedmih točkah predstavljen v prejšnjih točkah opisan teoretični model, na desni strani pa desetstopenjski po Alamu in Perryju. Obenem sta raziskala tudi pomembnost oz. pogostost izvajanja posameznih stopenj, ki je izražena v odstotkih.

Slika 9: Povezanost modelov razvoja novih storitev in pogostost izvajanja posameznih faz v odstotkih

Teoretičen model	Model po Alam, Perry	Pogostost izvajanja v %
1. Cilji in strategije novih storitev	1. Strateško planiranje	58 %
2. Pridobivanje in ocenjevanje idej	2. Pridobivanje idej	100 %
	3. Ocenjevanje idej	83 %
3. Oblikovanje koncepta storitve	4. Poslovna analiza	75 %
4. Poslovna analiza	5. Nastanek medfunkcijskih timov	92 %
5. Razvoj storitve	6. Oblikovanje storitve in procesa	92 %
	7. Izobraževanje osebja	75 %
6. Testiranje trga	8. Testiranje storitve in dejanska uporaba	92 %
	9. Testiranje trga	50 %
7. Uvedba nove storitve	10. Komercializacija	100 %

Vir: Predstavljen model in Alam, Perry, 2002, str. 521.

V kolikor primerjamo oba modela, ugotovimo, da model po Alamu in Perryju bolj podrobno razčlenjuje postopek razvoja, saj je sestavljen iz 10-ih točk, medtem ko ima opisan model 7 točk. Faza cilji in strategije novih storitev je vsebovana v fazah strateško planiranje in nastanek medfunkcijskih timov. To je tudi bistvena razlika med modeloma, kjer menim, da mora do nastanka medfunkcijskih timov priti že v zgodnejši fazi razvoja, saj je tim tisti, ki mora dajati iniciativo za izpeljavo projekta. Faza pridobivanja in ocenjevanja idej je razdeljena v dve fazi po modelu Alama in Perryja. Oblikovanje koncepta storitve in razvoj storitve pa sta zastopani v točkah 6 in 7 po Alamu in Perryju (oblikovanje storitve in procesa ter izobraževanje osebja). Do poslovne analize pride v obeh primerih v četrti točki. Preostane še testiranje trga, katerega model po Alamu in Perryju ponovno razčlenjuje v točki 8 in 9 (testiranje storitve in dejanska uporaba ter testiranje trga), uvedba nove storitve pa je faza komercializacije.

Odstotki anketiranih podjetij kažejo, katere faze so najpomembnejše, in sicer sta to pridobivanje idej in komercializacija, ki sta izvedeni v vseh primerih. Najmanjši pomen se pripisuje testiranju trga in strateškemu planiranju, saj se ju izvaja v skupaj približno 50 % primerov.

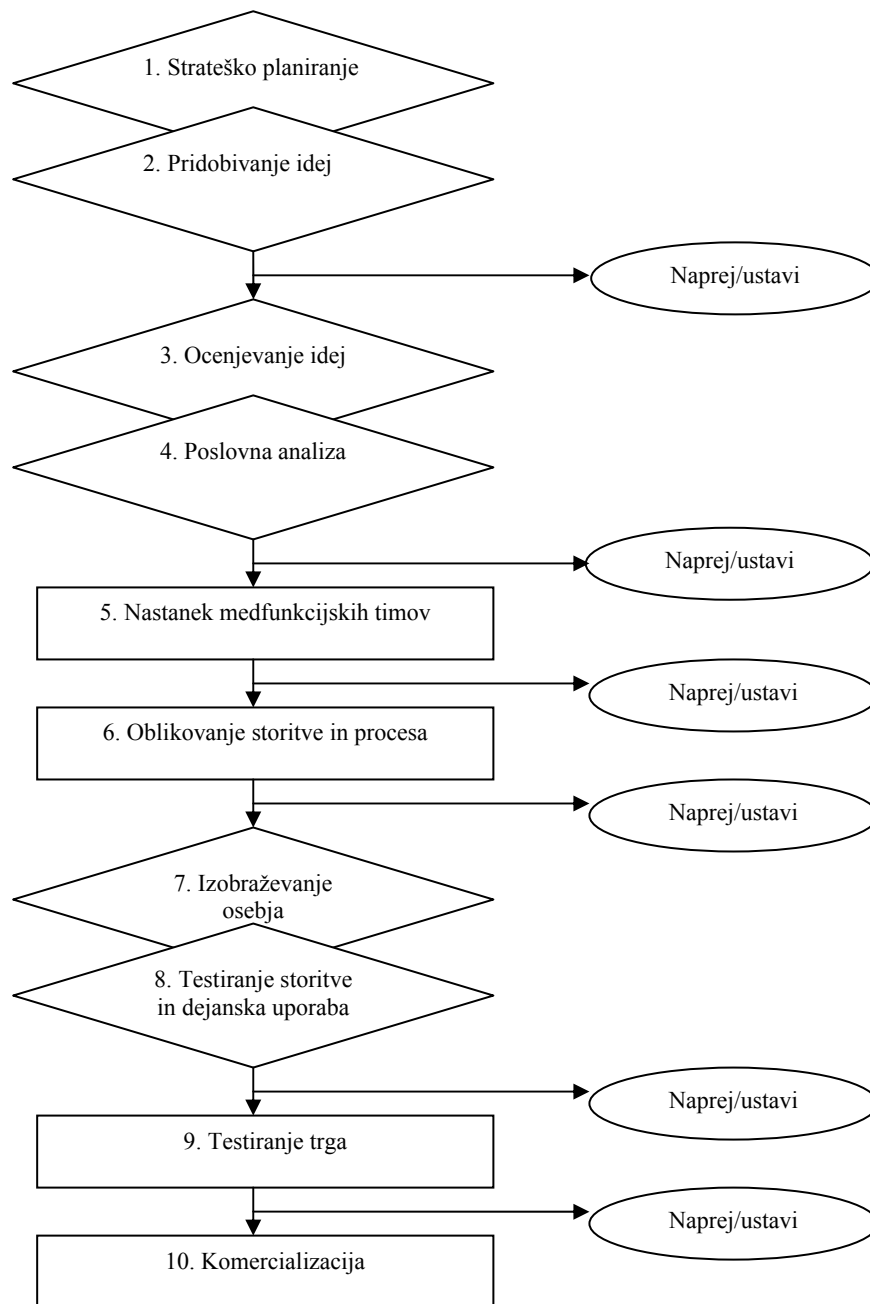
Ne glede na to, kako formalno opredelimo faze v razvoju novih storitev, pa je za podjetja izrazitega pomena tudi to, kako hitro je celoten postopek izpeljan. Mnogokrat se zaradi pomanjkanja časa odločajo za to, da posamezne faze združijo, ter na ta način pretvorijo linearni model v paralelnega. Ta se lahko izkaže za bolj učinkovitega na izrazito konkurenčnih trgih.

Za združevanje gre praviloma v naslednjih sklopih:

- strateško planiranje in pridobivanje idej,
- ocenjevanje idej in poslovna analiza,
- nastanek medfunkcijskih timov ostane samostojna faza,
- oblikovanje storitve in procesa ostane samostojna faza,
- izobraževanje osebja in testiranje storitve ter dejanska uporaba,
- testiranje trga ostane samostojna faza,
- komercializacija prav tako ostane samostojna faza.

Paralelni model RNS je prikazan v sliki 10.

Slika 10: Paralelni model razvoja novih storitev



Vir: Alam, Perry, 2002, str. 525.

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na uspeh novih storitev

Veliko izdelkov, ki jih podjetja predstavijo trgu, je že od vsega začetka obsojenih na neuspeh. Stroški razvoja novih izdelkov so lahko zelo visoki, zato predstavljajo takšni neuspehi veliko grožnjo in finančno izgubo. V primerjavi s tem so izgube v storitvenem sektorju ob razvoju

tržno neuspešne storitve nižje, se pa pojavljajo skriti stroški, ki prav tako niso zanemarljivi: strošek zaradi neuspešno porabljenega menedžerskega dela, slab imidž podjetja in oportunitetni stroški zaradi nezmožnosti razvijanja storitve, ki bi bila tržno uspešna (Easingwood, Storey, 1991, str. 124). Dodatna težava je v tem, da je storitev, ko je enkrat že na trgu, težko ukiniti in čeprav novim strankam več ni dostopna, mora podjetje stare stranke še vedno oskrbovati in jim nuditi podporo (John, Storey, 1998, str. 198).

Finančne storitve zavzemajo največji delež v storitvenem sektorju, zato je kar nekaj avtorjev raziskovalo dejavnike, ki vplivajo na uspeh novih finančnih storitev (Easingwood, Storey, 1991 in 1993; Terrill, 1992; Edgett, 1994; John, 1993; Kislik, 1999). Easingwood in Storey sta leta 1991, temelječ na raziskavi, navedla štiri dejavnike, ki so ključ do uspeha, in sicer celovito kvaliteto storitev, razlikovanje od konkurence, prileganje storitve ostali ponudbi in nove tehnologije; ostali avtorji pa ob bok postavljajo še nekaj drugih ključnih faktorjev.

3.3.1 Celovita kvaliteta storitve

Kvaliteta se ne nanaša zgolj na storitev samo, temveč tudi na celoten splet dejavnikov, ki storitev obkrožajo. Gre predvsem za (Easingwood, Storey, 1993, str. 43–46):

- podjetje uživa sloves kvalitetnega podjetja, kar sovpada s tem, kako uspešne izdelke oz. storitve ima,
- storitev oziroma izdelek ima uspešno in prepoznavno blagovno znamko; v mnogih primerih se lahko porabnik s storitvijo poistoveti,
- kvaliteta v dostavi storitve oziroma dobre prodajne poti, pri čemer mora podjetje za vsako novo storitev iskati optimalne poti, obenem pa tudi omogočati strankam, da lahko storitev pridobijo s čim manj težavami,
- kvaliteta v storitvah po prodaji, kot je oskrba strank, reševanje pritožb, nemoten potek procesov in podobno.

Da lahko podjetje vzbuja zaupanje in potrjuje kvaliteto svojih storitev v očeh porabnikov, mora delovati na več nivojih. Za finančni sektor nasploh, pa tudi za zavarovalnice je značilno, da morajo že s svojo zunanjo podobo jamčiti kvaliteto. Značilno zanje je, da imajo urejene poslovne prostore, prijazne zaposlene in da vse morebitne težave rešujejo hitro in učinkovito.

Zaradi osnovne značilnosti storitev, da so neotipljive, je koristno, da podjetje veže nanje nekaj otipljivega, s čimer lahko opredeli njihovo vsebino in kvaliteto. V primeru zavarovanja bi uporabniki lahko prejeli kartico, ki bi pomenila njihovo članstvo pri konkretni zavarovalnici, s tem pa bi lahko vplivali na dodatne attribute in tudi na ta način krepili lojalnost. Za zavarovalništvo je značilno tudi, da ima velik pomen mehka sestavina storitve, ko porabniki pri odločanju, h kateri zavarovalnici pristopiti, veliko dajo na tradicijo, zanesljivost, zaupanje, strokovnost in dober ugled podjetja.

3.3.2 Razlikovanje od konkurence

Storitev naj bi bila unikatna, v najboljšem primeru brez neposredne konkurence, kar omogoča večjo prepoznavnost. Vezana naj bi bila na naslednje kriterije (Easingwood, Storey, 1993, str. 48):

- storitev zagotavlja edinstveno prednost v očeh porabnika,
- gre za inovativno storitev,
- na trg vstopi pred konkurenco.

Podjetje se mora zavedati, da uvajanje popolnoma novih storitev pomeni določeno tveganje, prinaša pa tudi številne prednosti, predvsem v imidžu, saj potrošniki cenijo inovativna podjetja, hkrati pa jim to prinaša prednosti pri uvajanju ostalih storitev.

Na primeru Vzajemne lahko omenim, da v zadnjem času vlaga veliko na to področje. Ker je edina specializirana zdravstvena zavarovalnica na slovenskem trgu, razširja svojo ponudbo in dodaja nove ugodnosti s tega področja. To je lahko prednost, saj pomeni celovito usmerjanje na eno področje, boljše poznavanje trga, specializacijo in nudenje takšnih novosti, ki so porabnikom zaželene.

3.3.3 Prileganje storitve ostali ponudbi podjetja

Nova storitev predstavlja podporo ostalim, že obstoječim storitvam in se ujema z ostalim prodajnim programom. Storitve, ki je komplementarna z obstoječimi ali pa pomeni njihovo nadgradnjo, tudi zaposleni lažje razumejo in se z njo identificirajo (Storey, Easingwood, 1993, str. 47). Ker so v storitvenem podjetju zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami, vitalnega pomena za izvajanje kakovostnih storitev, je pomembno, da jih podjetje izobražuje in ustrezno motivira. Zadovoljni zaposleni lahko namreč naredijo zadovoljnega kupca.

Podjetje naj bi tudi prilagajalo strategijo nove storitve osnovni poslovni strategiji podjetja. V kolikor pride do menjave poslovne strategije, bi morale podjetje temu prilagoditi razvoj novih storitev. V primeru, ko se nove storitve prilegajo obstoječim, lahko podjetje dosega učinke tudi v tržnem komuniciranju. Konsistentnost v oglaševanju (tako paralelnost preko vseh storitev kot konsistentnost skozi čas) pomeni večjo prepoznavnost za podjetje v očeh porabnikov in manjši vložek v promocijske namene za doseganje enakih učinkov.

Na primeru Vzajemne, ki razvija nove storitve kot dodatek k obstoječim ali kot nadgradnjo dosedanjih, lahko omenim, da deluje v tem smislu. Dejstvo je, da pogloblja svojo specializiranost na področju zdravstvenih zavarovanj, kar prepoznavajo kot prednost tako porabniki kot zaposleni.

3.3.4 Uporaba novih tehnologij

Nove tehnologije so pomembno vplivale na RNS, saj se v zadnjem času le-te masovno razvijajo ravno zaradi novosti, ki jih prinašajo. Posebej je to opazno v računalništvu, telekomunikacijah in bančništvu. Storitvam lahko tehnologije predstavljajo podporo na več načinov, tudi za spremljanje nastalih stroškov, predvsem pa naj bi predstavljale dodano vrednost za kupce (Easingwood, Storey, 1991, str. 130). Uvajanje nove tehnologije pomeni za podjetje strateško prednost, saj lahko za kupce le-ta predstavlja prihranek časa in denarja.

Podjetja naj bi v poslovanje vključila proaktivno vedenje, kar pomeni neprestano spremljanje trga, konkurence, novosti, hitro sledenje trendom, za kar pa mora usposabljeni in izobraževati svoj kader.

Nove tehnologije so pomembne tudi na področju dosegljivosti storitev. Cilj je čim bolj skrčiti ali celo eliminirati čas med proizvodnjo in porabo storitve z izboljšanjem samega procesa, izobraževanjem in motiviranjem zaposlenih in večjim pooblastilom manjšim timom, ki bodo skrbeli za nemoteno izvajanje storitev in bodo imeli več pristojnosti in odločilno moč (Terrill, 1992, str. 27).

3.3.5 Neposredna obravnava kupcev

Zaradi vse večje potrebe po personaliziranem kontaktiranju kupcev, ki zahtevajo vse bolj osebno obravnavo za svoje specifične potrebe, storitvena podjetja pripravljajo baze svojih strank. Preko te baze lahko zbirajo vrsto informacij – od kontaktnih naslovov, določenih demografskih podatkov (starost, spol), velikosti in pomembnosti stranke iz nakupnega vidika ipd. Večja, kot je baza, in boljše, kot je pripravljena segmentacija, večjo korist lahko ponuja. Na osnovi baz podjetje oblikuje ciljne segmente ali oblikuje tržne niše, pri čemer poveča učinkovitost, saj poveča verjetnost prodaje ob nižjih stroških komuniciranja. V primeru novih storitev, ki jim definiramo ciljno skupino, lahko naše obstoječe porabnike obvestimo in jim jo ponudimo. Znano je namreč, da so obstoječe stranke najboljši kupci.

Načini kontaktiranja so različni – lahko gre za osebno komuniciranje (npr. v primeru zavarovalnih agentov, ko le-ti pristopajo k strankam osebno v njihovih domovih), preko telefonov, navadne ali elektronske pošte, SMS-ov in podobno. Vzajemna se neposredne obravnave pogosto poslužuje. Razpolaga namreč z veliko bazo svojih obstoječih strank, ki jim lahko, segmentirano, ponuja nove storitve. Proces večinoma poteka preko direktne pošte, katere slabost pa je ta, da pomeni visok strošek in da je rezultat ponavadi merljiv v nekaj odstotkih.

3.3.6 Formalizacija postopkov razvoja

Pokazalo se je, da so bile nove storitve uspešnejše, v kolikor so šle preko vseh faz, ki jih narekuje razvoj. Značilno je (Edgett, 1994, str. 46):

- razvojni proces postaja bolj formalen v poznejših fazah; začetne faze so večinoma izvedene z nižjimi stroški, ki se na koncu povečujejo, s tem pa tudi nivo formalnosti,
- pomemben poudarek je na fazi pridobivanja in ocenjevanja idej, ki določa, katero novo storitev bo podjetje razvijalo,
- za razumevanje porabnikovih potreb in želj je potrebna raziskava trga, ki jo je potrebno izvesti v zgodnji stopnji razvoja, njen rezultat pa bi morala biti jasna slika dejanskega stanja na trgu.

Ko je potrebno hitro ukrepanje z uvedbo nove storitve, lahko preskočimo kakšno stopnjo v razvoju (kot na primer fazo iskanja idej v primeru že znane storitve), kar se dogaja v primeru, ko kopiramo storitev, ki jo je konkurenca že uvedla, ali pa v primeru, ko se je potrebno hitro odzvati na spremembe v državni regulativi.

3.3.7 Cena

Postavljanje nizkih cen narekuje uspešnost v primeru, da podjetje pride na trg kot sledilec in ne more ponuditi druge konkurenčne prednosti kot nižjo ceno. Vendar ima načeloma takšno podjetje nižje zagonske stroške, saj večina stroškov, ki so potrebni za razvoj nove storitve, odpade. To pomeni, da si lahko privoščijo nižjo ceno in kljub temu posluje uspešno.

Nižja cena je lahko odločilna tudi za bolj specifične storitve. Na zavarovalnem trgu je npr. pred zakonom o uveljavitvi izravnalnih shem konkurenca ponujala ugodnejšo premijo za zdravstveno zavarovanje pri mlajših moških, ki so opredeljeni kot najmanj rizični zavarovanci. Posledično so imeli iz tega segmenta sklenjenih največ zavarovanj, kar jim je v celotni storitvi predstavljalo pomembno prednost. Šele z zakonsko ureditvijo je zaradi iste cene pri eni zavarovalnici znotraj vseh starostih razredov prišlo do tega, da ni več pomembno, kakšne zavarovance ima zavarovalnica, temveč je bolj bistveno, koliko jih ima.

3.3.8 Vključevanje porabnikov za boljši uspeh

Predstavila sem sedem dejavnikov, ki v največji meri vplivajo na uspeh novih storitev, in da bi lahko dosegli čim bolj uspešen razvoj, k sodelovanju povabimo porabnike. Alam (2002, str. 254) je postavil trditev, da uspeh ne pride sam po sebi, temveč ga sestavlja splet dejavnikov, ki ga lahko predstavimo s šestimi spremenljivkami:

1. **storitve so bolj zaželene in se od konkurenčnih razlikujejo**; s sodelovanjem porabnikov storitev je možno razviti takšne, ki imajo unikatne prednosti in višjo vrednost v očeh potrošnikov,
2. **krajši čas razvoja**; s sodelovanjem se lahko celotni čas razvoja skrajša, saj ideje in mnenja prihajajo neposredno s strani porabnikov, pri tem pa podjetju ni potrebno izvajati dodatnih raziskav in mnenj, ki pomenijo tudi dodatne stroške,
3. **izobraževanje porabnikov**; le-ti se hkrati, ko sodelujejo v razvojnem procesu, tudi izobražujejo o lastnostih novih storitev, njihovi uporabi in specifikacijah,
4. **hitro širjenje informacij**; uporabniki, ki v procesu sodelujejo, komentirajo svoje delo prijateljem in znancem, ki lahko informacijo širijo še naprej. Vnaprejšnje poznavanje poteka dela pa vpliva na višjo sprejemljivost storitve potem, ko je na trgu,
5. **boljši odnosi z javnostjo**; že pred uvedbo nove storitve se vzpostavijo boljši odnosi z javnostjo, ki lahko veliko pripomore k njeni prepoznavnosti in ji nudi višjo podporo ob predstavitvi na trgu,
6. **graditev dolgoročnega odnosa**; sodelovanje porabnikov v procesu lahko na dolgi rok pripomore k dobremu sodelovanju in odnosu do podjetja.

Podjetja želijo s sodelovanjem doseči čim več zgoraj naštetih dejavnikov, med vsemi pa jim je še vedno najpomembnejše to, da bo storitev prepoznavna, edinstvena in najbolj zaželena. Ti trije faktorji tudi v največji meri podpirajo primarno željo po čimbolj uspešni storitvi.

3.4 Presoja uspešnosti novih storitev

Podjetje naj bi na trgu poslovalo uravnoteženo, kar pomeni, da naj bi različne interesne skupine, ki v njem sodelujejo, bile medsebojno usklajene. Višji menedžment v glavnem nadzira generalno finančno poslovanje podjetja (koristi za lastnike, stroški, dobički in podobno), daje generalne usmeritve in določa strategijo, medtem ko je operativni nivo pod pritiskom operativne uspešnosti (hitrost, produktivnost, uporaba opreme, odsotnost z dela). Srednji menedžment, ki se nahaja med obema, pa mora reševati probleme in zahteve obeh, obenem pa mora upoštevati dejavnike zunanjega okolja, kot so tržni delež, morebitna izguba kupcev, njihovo zadovoljstvo, spremljati mora konkurenco in dejavnike razvoja, kot so razvoj organizacije, izobraževanje, raziskave, identifikacija problemov in njihovo reševanje (Johnston, Clark, 2001, str. 271).

Glede na to, kako inovativna so podjetja, jih lahko razdelimo v naslednje štiri skupine (Storey, Kelly, 2001, str. 79):

- **raziskovalec**; zasleduje cilj biti prvi na trgu z novim izdelkom ali storitvijo ob novi tehnologiji,
- **analitik**; v večini primerov hitro sledi raziskovalcu, pri čemer izdelek oziroma storitev bolje izpopolni in dosega nižje stroške,

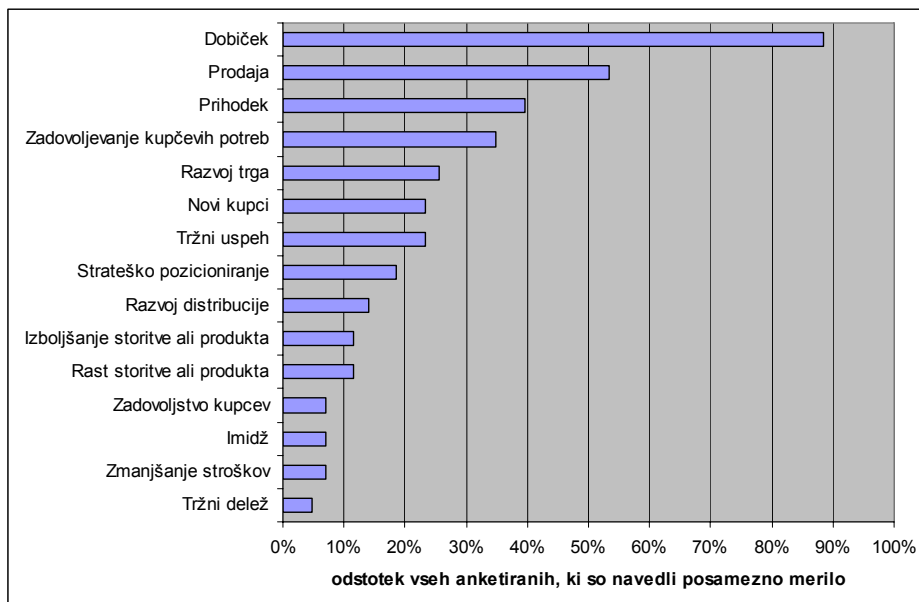
- **branilec**; nastopa v posamezni tržni niši relativno stabilnega izdelka ali storitve in jo po potrebi brani pred morebitnimi napadi konkurence,
- **reaktiven**; se počasi in slabo odziva na spremembe, običajno takrat, ko je v to prisiljen.

V okolju, kot ga poznamo, mora biti večina podjetij raziskovalcev ali analitikov, saj s takšnim odnosom lažje sledijo dogajanju na trgu – se prilagajajo z odzivno hitrostjo, inovacijami, večjo učinkovitostjo in hitrejšim uvajanjem novih storitev. Neprestano uvajanje novih inovativnih storitev pa podjetje tudi izčrpa. V razvoj je namreč potrebno vlagati veliko sredstev, za storitveni sektor pa je še toliko bolj značilno, da jih je dokaj enostavno kopirati, predvsem zato, ker jih je težko zaščititi. Izhajajoč iz teh dejstev, lahko domnevamo, da je večina podjetij v drugi skupini (analitiki), ker je mnogo lažje slediti, kaj počne konkurenca in v čim krajšem času ponuditi isto ali še izboljšano storitev svojim kupcem.

Raziskovalci in analitiki imajo zaradi svoje narave nenehnega uvajanja novih storitev bolj dodelane formalne postopke razvoja in so z novimi storitvami tudi bistveno bolj zadovoljni. Delež novih storitev v skupnih prihodkih je v tej skupini preko 40 %, v skupini branilnih in reaktivnih pa zgolj 9 % (Storey, Kelly, 2001, str. 81).

Glede na analizo, ki sta jo pripravila Storey in Kelly (2001), si merila uspešnosti nove storitve sledijo glede na pogostost odgovorov pri anketirani skupini, na naslednji način.

Slika 11: Merila uspešnosti novih storitev



Vir: Storey, Kelly, 2001, str. 82.

Na osnovi omenjene analize ugotovimo, da je najpomembnejše merilo uspešnosti nove storitve dobiček. Tako je odgovorilo skoraj 90 % vprašanih. Temu z nekaj več kot 50 %

odgovorov sledi prodaja (koliko več prodamo) in z nekaj manj kot 40 % prihodek podjetja (koliko se le-ta poveča zaradi nove storitve). V nadaljevanju so pomembni faktorji tudi zadovoljevanje kupčevih potreb, razvoj trga, novi kupci in splošni tržni uspeh. Nove storitve predstavljajo uspeh tudi, če prispevajo k strateškemu pozicioniranju podjetja, razvijajo distribucijo, pomenijo izboljšanje dosedanjih storitev in njihovo rast ter vplivajo na zadovoljstvo kupcev in imidž. Iz postavljenih meril vidimo, da bomo vrednotili, ali so storitve uspešne, v prvi vrsti preko finančnih kriterijev in poslovnega potenciala, ostale, bolj mehke sestavine uspeha, pa se navajajo v drugem planu in niso tako pomembne.

Ugotovljena merila uspešnosti novih storitev lahko sedaj razdelimo glede na vrsto v naslednje skupine (Storey, Kelly, 2001, str. 84):

- **finančna merila**; pri katerih so najpomembnejši poleg dobička še prodaja, donosnost naložbe (ROI), tržni delež in stroški,
- **koristi za porabnike**; ki se odražajo skozi zadovoljstvo kupcev, odzive trga, nove kupce, konkurenco in ohranjanje obstoječih kupcev,
- **notranja merila**; med drugim prihodnji potencial nove storitve (podjetje lahko storitev že ponuja, vendar trg še ni pripravljen nanjo, ima pa ves potreben potencial za prihodnost – kot je bilo npr. pri UMTS-tehnologiji), učinkovitost nove storitve, predvidena stopnja uspeha, strateško ujemanje z obstoječim prodajnim asortimanom in razvojni proces.

Na primeru zavarovalništva so finančna merila prav tako tista, skozi katera spremljamo uspeh nove storitve. V začetku se postavi izhodišče z zeleno realizacijo na mesečni in letni osnovi, ki temelji na številu prodanih zavarovanj. Dejansko dosežena prodaja se spremlja sproti, po potrebi tudi na tedenskem nivoju. Tako so dani potrebni vzvodi za hitro reagiranje, v kolikor se ugotovi, da je dosežena realizacija v precejšnjem odstopanju od zelenega stanja.

4 Vloga in pomen sodelovanja porabnikov pri razvoju nove storitve

Zaradi mnogih sprememb, ki smo jim priča v storitvenem sektorju, se veliko menedžerjev zaveda potrebe, da lahko svojo konkurenčno prednost gradi na razvoju novih storitev, ki so posledica zaznanih porabnikovih potreb. Pomembno pa ni le zaznati porabnikove potrebe in želje, temveč porabnikom čim hitreje omogočiti njihovo zadovoljevanje. Lahko bi rekli, da je pritisk na storitvena podjetja vse močnejši, kako bodo sodelovala s svojimi porabniki in potencialnimi kupci ter od njih pridobila ustrezne informacije v celotnem programu razvoja nove storitve.

Bistvena razlika med razvojem novih izdelkov in razvojem nove storitve je vključenost porabnika v storitev. Porabnik je v storitev vključen sočasno, ko jo uporablja, saj se sam

nakup storitve ne more odviti brez njegove aktivne udeležbe, kar pa hkrati pomeni, da je njegov odnos do storitve zelo močan, celo oseben, kar pri izdelkih ni značilno. Ta porabnikova povezanost s storitvami izhaja iz njihovih temeljnih lastnosti.¹¹ Temelječ na tem dejstvu, lahko trdimo tudi, da je sodelovanje porabnika v procesu razvoja nove storitve še bolj pomembno kot pri izdelkih.

Pomembnosti razvoja novih storitev se storitvena podjetja sicer zavedajo, v večini primerov pa jim primanjkuje strategije razvoja in učinkovitega vključevanja porabnikov v razvojni proces (Alam, Perry, 2002, str. 516). Zato je tudi visok odstotek novih storitev, ki kmalu po uvedbi na trg doživijo neuspeh. Kako zasnovati splošen proces razvoja nove storitve, sem že predstavila,¹² v nadaljevanju pa se bom osredotočila na pomembnost vključitve porabnikov v ta proces.

Vsako podjetje – tako proizvodno kot storitveno – mora vzpodbujati razvoj novih izdelkov oz. storitev, ki bodo nadomestili sedanje in tako zagotovili konkurenčnost in obstoj podjetja. Potrebo po novih izdelkih in storitvah izrazijo kupci in podjetja se bodo v bitki za svoj obstoj potrudila, da jim ugodijo. Trg neprestano zahteva nove izdelke in storitve, želje in potrebe potrošnikov pa se vseskozi spreminjajo. Raziskave so pokazale, da je še vedno okoli 40 % novih izdelkov in storitev, ki jih uvedejo na trg, neuspešnih (Gounaris, Papastathopoulou, Avlonitis, 2003, str. 266). Vsak razvoj je povezan s tveganjem, katerega pa se trudijo podjetja čim bolj zmanjšati.

RNS je zahteven postopek, ki terja veliko znanja, hitrih odzivov, sodelovanja in smiselnih odločitev. Storitvena podjetja bodo z željo, da ugodijo stranki in večajo njeno zadovoljstvo, skušala izvajati obstoječe storitve bolje, hkrati pa tudi razvijati nove, da bi tako zadovoljila njihovim potrebam. Porabniki imajo včasih tudi prikrito povpraševanje: imajo potrebe, ki pa jih ne morejo zadovoljiti z nobenim obstoječim izdelkom ali storitvijo (Kotler, 1996, str. 6). Podjetja jih poskušajo ugotoviti na različne načine. V ta namen lahko uporabijo notranje vire (npr. oddelek za raziskavo in razvoj, tehnični in prodajni oddelek ter marketing), lahko pa analizirajo skupino posameznikov, ki so njihovi kupci. Izvedena raziskava na Švedskem je pokazala, da so najboljše ideje, ki so koristile pri razvoju novih storitev, prišle spontano, in sicer v večini primerov s strani neobremenjenih strank (Matthing, Sanden, Edvardsson, 2004, str. 491).

Da bi podjetje uspešno izvajalo razvoj novih storitev, mora poznati in uporabljati ključne elemente razvoja. V izhodišču se mora zavedati predvsem tega, da so nove storitve nekaj, kar bo moralo najti svoje mesto na trgu oz. kupce. Na splošno se je izkazalo, da so podjetja z večjo zmožnostjo organizacijskega učenja¹³ v tej zvezi uspešnejša, saj bolje razumejo in zadovoljujejo potrebe svojih strank (Matthing, Sanden, Edvardsson, 2004, str. 481).

¹¹ Glej na str. 7–8 v 2. poglavju.

¹² Glej na str. 25–31 v 3. poglavju.

¹³ Ang. organizational learning.

Poznamo dva vidika organizacijskega učenja (Pitta, Franzak, 1996, str. 67):

1. Učenje po metodi prilagajanja

Zanj je značilno, da si podjetje na začetku postavi predpostavke o svojih zmožnostih in o potencialu, ki ga ima okolje. Osnovno vodilo je vzpostaviti potrebno vedenje in poiskati vire, s katerimi lahko uspešno nastopa na izbranem trgu in se brani pred napadi konkurence.

Podjetje deluje po naslednjem principu:

- poslovanje prilagaja tržnim potrebam, obenem pa tudi organizacijsko strukturo poslovanju,
- zaposluje primeren vodilni kader in razvija takšno kulturo, ki bo podpirala doseganje zastavljenih ciljev,
- zavzema se za učinkovito delovanje.

Vendar se s tem, ko je podjetje nenehno v poziciji prilagajanja trgu, tudi omejuje. Deluje v smeri reaktivnega vedenja in izvaja spremembe komaj tedaj, ko tako velewa trg.

2. Učenje po metodi razvoja

Tukaj je podjetje sposobno skozi prilagajanje lastnega poslanstva in strategij, zaznavanje trga, konkurence in potreb ljudi izvajati povsem nove, inovativne tržne usmeritve, ki so gonilo napredka.

Organizacijsko učenje je tri-nivojski proces, kot ga opisuje Sinkula (1994, str. 36), in sicer ga sestavljajo faze:

- **pridobivanje informacij**; preko izkušenj posameznika, izkušenj podjetja in izkušenj zunanjih partnerjev, kot so porabniki, dobavitelji in ostali,
- **posredovanje informacij**; ki zajema prenos informacij do vseh odločilnih v podjetju in njihovo razumevanje,
- **poenoteno sprejemanje odločitev**; zahteva usklajevanje in enotno stališče o posledici, ki jo informacija prinaša.

Pri razvoju novih storitev moramo torej slediti dvema usmeritvama. Prva je spremljanje trga, kjer lahko pridemo do idej za inovativne storitve skozi zaznavanje porabnikovih latentnih potreb. Podjetja se večinoma še vedno poslužujejo tradicionalnih tehnik raziskovanja trga, kot so ankete in fokusne skupine, ki v večini primerov prispevajo k manjšim popravkom obstoječih storitev in ne dajejo bolj inovativnih rezultatov. Razlog je v tem, da si porabniki težko predstavljajo popolnoma inovativne storitve, v kolikor jih niso še nikdar izkusili. Druga pa je neprestana potreba po organizacijskem učenju, in sicer predvsem razvojno usmerjena. Za doseganje razvoja inovativnih novih storitev je najbližji recept ta, da podjetje natančno spremlja dejanja in reakcije porabnikov v njihovem domačem okolju in jih bolj intenzivno vključuje v proces razvoja.

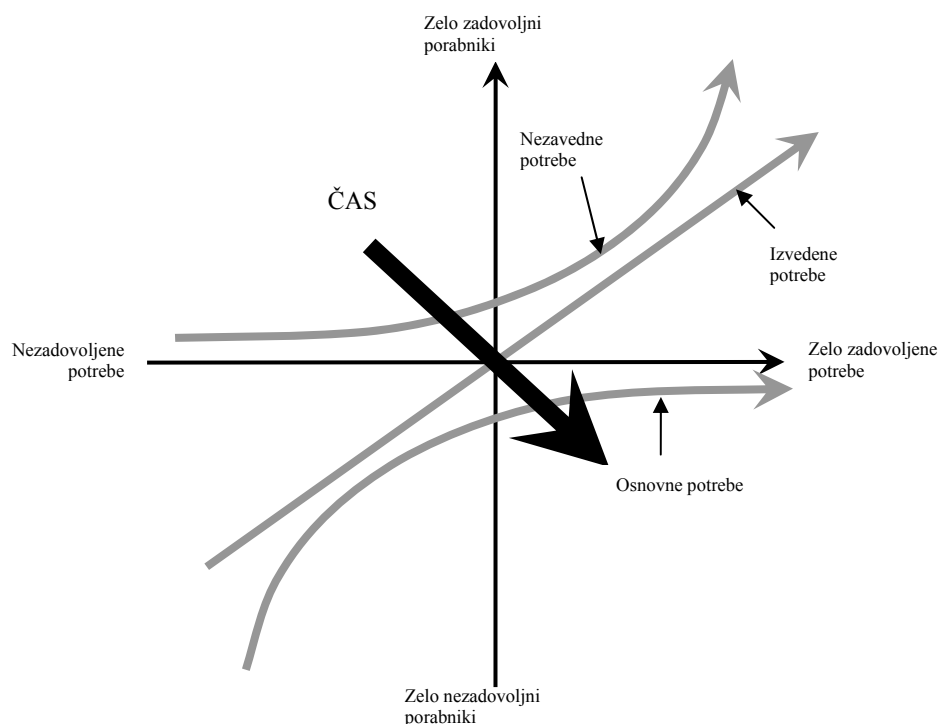
Matthing, Sanden in Edvardson (2004, str. 487) so postavili obrazložitev, da je razvoj inovativnih storitev sklop procesov, dejanj in sodelovanja, v katerega je vključen obstoječi ali potencialni porabnik, in sicer tako, da je pri njem mogoče odkriti njegove latentne potrebe.

Kano s sodelavci (povzeto po Rahman, 2004, str. 429–430 in Gustafsson, Ekdahl, Edvardsson, 1999, str. 347–348) je raziskal porabnikove potrebe še bolj podrobno in predstavil model, v katerem razlaga njihovo klasifikacijo. Razvrsti jih v tri skupine:

1. **osnovne potrebe**; za njih porabnik samoumevno domneva, da jih storitev zadovoljuje in v kolikor jih ne, bo razočaran in nezadovoljen (na primer priznani hotel, ki ne sprejema določene vrste zelo priznane kreditne kartice, bo pri gostu izzval nezadovoljstvo),
2. **izvedene potrebe**; teh se porabnik zaveda in jih pričakuje, z njimi pa tudi podjetja tekmujejo med seboj (na primer velikost hotelskih sob ali izvajanje zabavnih večernih aktivnosti),
3. **nepričakovane (nezavedne) potrebe**; porabnika le-te še posebej razveselijo, saj jih ne pričakuje ali zahteva, v kolikor pa so prisotne, je to lahko izvor navdušenja pri porabnikih in lahko predstavljajo pomembno konkurenčno prednost podjetja (npr. hotel za dobrodošlico ponudi gostu v njegovi sobi brezplačen napitek).

V modelu pa je prisotna tudi časovna komponenta. Porabniki se hitro navadijo določenih lastnosti in višajo pričakovano stopnjo potreb. Prikaz potreb in njihove povezave so prikazane v sliki 12.

Slika 12: Kanojev model potreb



Vir: Kano et al. (povzeto po Gustafsson, Ekdahl, Edvardsson, 1999, str. 348).

4.1 Razlogi za vključevanje porabnikov v RNS

Glavni razlog za vključevanje porabnikov v razvoj novih storitev je nedvomno potreba po njihovi čim večji uspešnosti. Čim bolj je možno porabnike natančno razumeti in interpretirati njihove želje, tem bolj bo lahko podjetje uvedlo takšne storitve, ki bodo dosegale uspehe. Kot sem že opredelila, je Alam postavil šest spremenljivk, kako sodelovanje s porabniki v RNS vpliva na uspeh nove storitve.¹⁴

Z vidika zaposlenih, ki razvijajo nove storitve, so bistveni naslednji razlogi, zakaj vključevati porabnike (Minogue et al., 2005, str. 106):

- porabniki prinašajo drugačen vpogled v problematiko; z njihovega vidika prihajajo drugačni komentarji in opažanja, na katere podjetje morda ne bi pomislilo,
- porabniki so tisti, ki obstoječe in bodoče storitve dejansko uporabljajo,
- prinašajo širši in bolj kritičen pogled,
- na posameznih področjih imajo lahko bolj specifična znanja,
- zagotavljajo raziskovalcem, da ostajajo osredotočeni na osrednjo problematiko razvoja.

Porabniki storitev imajo pri sodelovanju občutek, da prispevajo širok spekter svojega znanja in izkušenj v raziskovalni proces ter da njihov prispevek zagotavlja boljši pregled nad obravnavano tematiko. Največji učinek se doseže takrat, ko so vključeni v delo od začetka do zaključka projekta, saj imajo le v tem primeru na voljo vse potrebne informacije za uspešno delo. Se pa morajo porabniki tudi zavedati pomena svojega doprinosa in dobiti povratno informacijo s strani podjetja o svojem učinku.

Prednosti, ki so jih zaznali porabniki s sodelovanjem v razvoju nove storitve, so pridobivanje novih izkušenj, znanja, osebni razvoj in psihični dejavniki. Predstavljeni so v tabeli 6. Prednosti so tako zaznane s strani porabnikov storitev ali pa s strani podjetja. Pri tem bi poudarila, da generalna prednost sodelovanja s porabniki ostaja razviti takšno storitev, ki bo podjetju prinesla uspeh.

¹⁴ Glej na str. 37–38 v 3. poglavju.

Tabela 6: Prednosti porabnikov storitev pri sodelovanju v razvojnem procesu

Prednost	Zaznana s strani porabnikov storitev	Zaznana s strani podjetja
Znanje	<ul style="list-style-type: none"> - kako deluje podjetje, njegova dejavnost in sodelovanje z zunanjimi sodelavci, - pridobivanje specifičnih znanj s področja dejavnosti podjetja, - izobraževanje o raziskovalnem procesu na splošno in konkretno, - način dela in zagnanost za izboljšanje storitev. 	<ul style="list-style-type: none"> - pridobivanje znanja in spretnosti, - uporaba naučenih dognanj v praksi, - dvig zavedanja o pomembnosti uspešnih storitev.
Izkušnje	<ul style="list-style-type: none"> - pogovor z ostalimi porabniki storitev in postavljanje vprašanj, - sodelovanje na sestankih, predstavljanje idej in stališč, - obiskovanje novih krajev, - srečevanje oseb z drugačnimi problemi, - prispevanje k poteku raziskave. 	<ul style="list-style-type: none"> - srečevanje s porabniki storitev, - izmenjevanje idej, - vzpostavljanje povezav z osebami, ki so specialisti na svojih področjih, - vključevanje v projekt, ki ima določen pomen.
Psihični dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> - zadovoljstvo, - vključevanje v nekaj, kar je zanimivo, - biti del tima, - pomagati ostalim, - dobiti občutek, da je doprinos zaželen. 	<ul style="list-style-type: none"> - izboljšati obstoječe storitve, - vključenost v projekt pomeni določeno vrednost, - zadovoljstvo, - enakovreden položaj glede na ostale, - osebosten doprinos k razvoju.
Razvoj	<ul style="list-style-type: none"> - razvijati sposobnost poslušanja, - samozavest, predvsem pri prezentacijah, - povečano samozaupanje. 	<ul style="list-style-type: none"> - povečana samozavest in zaupanje, - pridobitev novih veščin.

Vir: Povzeto po Minogue et al., 2005, str. 108.

4.2 Vključitev porabnikov na različnih razvojnih stopnjah

Porabniki naj bi se vključevali v vse faze razvoja, kot smo jih opisali na str. 25–31, še bolj pa je pomembno njihovo sodelovanje v treh fazah: pridobivanje idej, oblikovanje storitve in procesa ter testiranje storitve in dejanska uporaba (Alam, 2002, str. 255). V fazi pridobivanja idej podjetje porabniku predstavi stanje, nato pa le-ta preko različnih metod pride do novih idej, ki so na začetku v grobi obliki. Ta oblika se omili, postane bolj natančna in konkretna v procesu oblikovanja storitve in procesa, ko porabnik podrobno predstavi svoje želje. Zadnje spremembe glede storitve se po potrebi izvede, ko porabnik izvaja fazo testiranja in dejansko uporabo.

V tabeli 7 predstavljam aktivnosti, ki jih izvajajo porabniki storitev in podjetja v posameznih fazah razvojnega procesa, ki temelji na izvedeni raziskavi na vzorcu 36-ih oseb v podjetjih v Avstraliji.

Tabela 7: Aktivnosti v posameznih fazah razvojnega procesa

Faza	Aktivnosti izvajane s strani podjetja	Aktivnosti izvajane s strani porabnikov
1. Strateško planiranje	Začrtati usmeritev, cilje podjetja in poslanstvo; zaznati potrebo po sodelovanju s porabniki in jih vključiti v projekt.	Posredovati odgovor na predlagani plan razvoja nove storitve.
2. Pridobivanje idej	Iskanje idej pri notranjih in zunanjih virih; preiskati porabnikove želje, potrebe, preference ter kriterije; preučiti konkurenčne storitve.	Navajanje potreb, problemov in rešitev, kritično obravnavanje obstoječih storitev, zaznavanje tržnih vrzeli, predstavljanje želenega stanja.
3. Ocenjevanje idej	Analiza možnih rešitev, opustitev neprimernih konceptov z analizo, kako le-ti ne rešijo porabnikovih zahtev, oceniti nakupne namene, preveriti zakonodajne okvirje in patentno politiko.	Predlagati zelene lastnosti, prednosti in značilnosti, predstaviti posledice konceptov, povezave, preference in nakupne namere; pomoč podjetju pri določitvi, ali gre ideja naprej ali se ustavi.
4. Poslovna analiza	Ekonomska analiza projekta, ki je povod za nadaljnji razvoj, kot je neto sedanja vrednost projekta in rok vrnitve vloženih sredstev; ocena trga, analiza dobička, priprava grobih ocen sredstev za posamezen koncept, natančna analiza konkurence.	Podati mnenje o finančnih vložkih (do določene mere), profitabilnosti določenih konceptov in analizi konkurence.
5. Nastanek medfunkcijskih timov	Formirati tim in izbrati vodjo, vpeljati porabnike in določiti vloge udeležencev glede na njihove preference.	Pomagati vodstvu pri izbiri članov tima.
6. Oblikovanje storitve in procesa	Združiti vnaprej znane lastnosti storitev s postopkom izvajanja ob pomoči izvajalcev, orisati proces skupaj s porabniki, pripraviti dokumentacijo in končni storitveni proces (blueprint), ugotoviti trajanje izvajanja storitve, ugotoviti vse morebitne težave pri izvajanju storitve.	Pregledati in skupaj pripraviti storitveni proces, predlagati izboljšave ob zaznavi šibkih točk, opazovati proces izvedbe storitve, primerjati lastno listo želja s predlaganim storitvenim procesom.
7. Izobraževanje osebja	Izobraževanje prodajnega osebja, pripraviti jih na vsa morebitna presenečenja, zagotoviti konsistentnost v kvaliteti.	Opazovati in sodelovati v prirejenem storitvenem procesu, predlagati izboljšave.
8. Testiranje storitve in dejanska uporaba	Testiranje storitvenega procesa, vključiti morebitne spremembe in popravke, testiranje storitve v dejanskem okolju, ugotoviti odziv porabnikov.	Sodelovati v simuliranem procesu izvedbe storitve, predlagati zadnje popravke in določiti dizajn.
9. Testiranje trga	Razviti tržni načrt in ga testirati pri porabnikih, raziskati prodajni potencial, razmisliti o promociji na različnih trgih/različnih ciljnih skupinah.	Odziv in komentar na tržni načrt, komentirati pripravljen trženjski splet, predlagati zelene popravke.
10. Komercializacija	Planirati promocijsko akcijo, določiti distribucijo in zastopnike, nastop na trgu, prilagajanje storitve glede na tržne zahteve.	Podati splošno mnenje o novi storitvi in morebitne izboljšave, predstavitev nove storitve drugim potencialnim uporabnikom.

Vir: Alam, 2002, str. 258.

4.3 Intenzivnost vključitve porabnikov

Različne stopnje intenzivnosti pri vključevanju porabnikov so primerne glede na naravo projekta in tudi glede na fazo razvojnega procesa. Alam (2002, str. 255) je opredelil štiri stopnje intenzivnosti:

1. Pasivno pridobivanje informacij

Porabniki se sami od sebe obrnejo na podjetje in dajejo predloge za izboljšave, kot je na primer ideja za novo storitev, ki je podjetje še nima, pri konkurenci pa že obstaja. Podjetje pridobi informacijo, ne da bi samo kaj vložilo v to, je pasivno, intenzivnost vključevanja porabnikov pa je nizka.

2. Pridobivanje informacij in odzivi na specifične zadeve

Razvijalci storitve se v določenih fazah razvojnega procesa obrnejo na porabnike, da bi dobili želene informacije. Lahko gre zgolj za vprašanje, kako bi jim bilo všeč, če bi določeno storitev dobili na domu, namesto na obstoječi lokaciji. Pridobivanje informacij je za spoznanje bolj aktivno, intenzivnost vključevanja pa je višja.

3. Posvetovanje s porabniki

Podjetja v tej fazi zavzamejo večjo iniciativo in povabijo porabnike k sodelovanju v posebej določenem procesu, ki ima vnaprej zastavljene cilje. Namen je pridobiti specifične informacije, ponavadi preko poglobljenih intervjujev in skupinskih diskusij. Intenzivnost vključevanja porabnikov je sedaj že visoka.

4. Sodelovanje

V tej fazi se porabniki priključijo razvojnemu timu in prispevajo k razvoju nove storitve v vseh ali večini faz. Obravnavani so kot del tima, pri čemer večje odločitve še vedno sprejema podjetje ali pa je njihova vloga tako pomembna, da se o zadevah dogovorijo na podlagi konsenza, ko se morajo z odločitvami strinjati vsi udeleženci. Gre za zelo visoko intenzivnost vključitve.

Izmed vseh naštetih stopenj intenzivnosti vključevanja se analizirana podjetja v Avstraliji največ poslužujejo posvetovanj in pridobivanja informacij in odzivov. Razlog pri tem je, da sta ta načina najprikladnejša, cenovno najugodnejša in zahtevata najmanj časa za izpeljavo.

Vključenost porabnikov in njihov pomen je bolj izrazit v začetnih fazah (pridobivanje in ocenjevanje idej) ter tudi v zadnjih fazah (oblikovanje storitve in testiranje trga), katerim lahko tudi pripišemo večji pomen.

V letu 2000 je Alam izvedel raziskavo na medorganizacijskem trgu finančnih storitev prav tako v Avstraliji, kjer je ocenil intenzivnost vključevanja porabnikov v fazah razvojnega procesa, in sicer po lestvici nizka (1) – višja (2) – visoka (3) – zelo visoka (4) intenzivnost ter

dodal 0 za primere, ko ni bilo nobenega vključevanja. Rezultat raziskave je predstavljen v tabeli 8.

Tabela 8: Intenzivnost vključevanja porabnikov po fazah razvojnega procesa

Faza	Intenzivnost
1. Strateško planiranje	0
2. Pridobivanje idej	4 – zelo visoka
3. Ocenjevanje idej	3 – visoka
4. Poslovna analiza	0
5. Nastanek medfunkcijskih timov	ni podatka
6. Oblikovanje storitve in procesa	4 – zelo visoka
7. Izobraževanje osebja	1 – nizka
8. Testiranje storitve in dejanska uporaba	2 – višja
9. Testiranje trga	3 – visoka
10. Komercializacija	2 – višja

Vir: Alam, 2000, str. 199.

Vključevanja porabnikov v fazah strateškega planiranja in poslovne analize ni bilo, ker proučevana podjetja niso smatrala, da je njihovo vključevanje v ti dve stopnji potrebno. Opravili so ju sami znotraj podjetja. Obenem je pomen sodelovanja porabnikov v ostalih fazah mnogo večji.

4.4 Načini vključevanja porabnikov

Podjetja sama določijo, na kakšne načine bodo porabniki sodelovali pri razvojnem procesu. Na začetku mora podjetje določiti, kaj želi pridobiti s sodelovanjem – ali ga zanima bolj odnos porabnikov do storitev, kakšne izboljšave bi le-ti želeli, kako vidijo storitve v primerjavi s konkurenco in podobno. Lahko pa podjetje z vključitvijo porabnikov pridobi tudi povsem nove ideje in poglede ter na ta način razvije nove, inovativne storitve.

Ko je obstoječa storitev dobro poznana in želi podjetje doseči izboljšavo v očeh porabnikov, praviloma nima večjih težav v postopku pridobitve zelenih informacij s strani svojih strank. Pogosto se v teh primerih poslužuje raziskav, kot so fokusne skupine, globinski intervjuji, ankete. Porabniki praviloma tudi nimajo težav pri zaznavanju problemov, ki jih že poznajo iz lastnih izkušenj v podobnih situacijah. Za take primere večinoma tudi hitreje najdejo rešitve.

Ta dejstva pa lahko, tako kot po eni strani prispevajo k hitrejšemu reševanju problemov, po drugi strani omejujejo porabnike pri izražanju inovativnih idej. Prav tako ljudje, ki vodijo raziskave (moderatorji), usmerjajo rezultate z lastnimi omejitvami.

Dejstvo je, da smo porabniki tako omejeni v svojem okolju, da ne vidimo možnosti za novosti, četudi se zavedamo, da imamo potrebe. Te potem rešujemo s pomočjo nadomestkov, kateri pa niso optimalni. V kolikor porabniki pred seboj nimajo izdelka ali ne uporabljajo storitve, ki bi jim dala izhodišče za razvoj izboljšane izdelka/storitve, si težko predstavljajo inovacije. Vendar se je veliko izdelkov, ki jih uporabljamo danes, razvilo prav na osnovi inovativnih posameznikov. Primer tega je lahko radio. Na začetku so uporabljali tehnologijo za prenos Morsejeve abecede in za komuniciranje med dvema točkama. Ko je izumitelj Sarnoff predlagal, da bi s pomočjo te tehnologije lahko poslušali novice, glasbo in nogometne tekme, se je razvil radio.

Predpostavka, da se porabniki dobro zavedajo svojih prihodnjih potreb, je lahko za podjetje nevarna. Zato je inovativne predloge težko pridobiti preko tradicionalnih tehnik raziskovanja. Inovativne ideje za nove storitve pridejo ponavadi spontano, ko nismo omejeni s tradicionalnim slogom razmišljanja, temveč smo sproščeni v svojem vsakodnevnem okolju. V ta namen so podjetja razvila posebne tehnike, s pomočjo katerih pridejo do zelenih rezultatov.

Podjetja običajno uporabijo metode vključevanja porabnikov v razvojni proces, ki so opisana v nadaljevanju.

4.4.1 Globinski intervjuji

Intervju je pogovor z določenim namenom. Če je določena samo tema za pogovor, o kateri se izpraševalec odprto in prosto izraža, dobi tak pogovor oznako globinski intervju (Bregar, Ograjenšek, Bavdaž, 2005, str. 82). Podjetja uporabijo globinske intervjuje zato, da bi zbrala informacije o različnih vidikih razvijajoče se storitve. Zanimajo jih porabnikove potrebe, želje, preference, česa na trgu ni, kaj ponuja konkurenca, kakšne izboljšave bi lahko bile v distribucijski mreži, hitrost izvajanja storitve, njihov pogled na trženjski splet in podobno.

Od intervjujev veliko pričakujemo, dobimo pa veliko v primeru, ko se jih podjetje loti na pravilen način. Ulwick (2002, str. 94–96) opisuje 5 korakov, ki jih priporoča v takem primeru:

1. Izvajanje intervjujev

Celoten proces predlagane storitve moramo razčleniti na stopnje, da jih lahko osebe, ki bodo v intervjuju sodelovale, natančno razumejo. Izbor oseb za intervju je bistvenega pomena, najbolje je imeti takšne, ki storitve podjetja ali podjetje samo že dobro poznajo. V kolikor je izbranih oseb veliko in z različnih področij (npr. zastopniki, delničarji, prodajniki, kupci), bo rezultat velik nabor informacij, ki jih bo težko koristno uporabiti. Je pa smiselno izbirati

znotraj ene skupine osebe različnih karakterjev, navad in pogledov in tako povečati diverzificiranost.

2. Zaznavanje bistvenih informacij

Zaznavanje bistvenih informacij zahteva moderatorja, ki vidi bistvene informacije in jih zna izluščiti tudi med bežnimi opombami. Intervjurane je sposoben pripraviti do tega, da podajo različne poglede na storitev, med tem ko razmišljajo o njeni dejanski uporabi. Ko zbira relevantne informacije, jih mora tudi znati zapisati na način, da jih bodo razumeli tudi njeni razvijalci.

3. Opredelitev ključnih ugotovitev

V tej fazi moramo zbrati ključne ugotovitve, odstraniti morebitna podvajanja in uvrstiti ugotovitve v skupine, ki se nanašajo na posamezne procese pri izvajanju storitev. Tako natančen pregled pomaga bolje razumeti izvajanje določene storitve.

4. Klasificiranje ugotovitev po pomembnosti

Sedaj pripravimo analizo, pri kateri ugotovitve rangiramo po pomembnosti in po stopnji, s katero so zadovoljene. V ta namen je nastal oportunitetni algoritem, ki po matematičnem principu izračuna in določi, katere faze je zaradi njihove pomembnosti in nezadovoljenosti potrebno prioritarno reševati. Formula nam daje natančen rezultat, pojasnjuje pa relacijo $\text{priložnost} = \text{pomembnost} + (\text{pomembnost} - \text{zadovoljstvo})$. Pri tem faktorja »pomembnost« in »zadovoljstvo« opredelimo v rangi od 1 do 10, pri čemer pomeni boljši rezultat višje dobljene ocene. Na primeru zavarovalnice lahko ponazorim primer sklenitve zavarovanja, preko katerega bi lahko izvedli oportunitetni algoritem za vsako fazo in tako ugotovili, katere faze nudijo priložnost za izboljšanje. Prikazan primer v tabeli 9 je fiktiven in nima nobene raziskovalne podlage.

Tabela 9: Priložnost za izboljšanje nakupnega procesa na poslovni enoti zavarovalnice

Dejavniki	Pomembnost	Zadovoljenost	Priložnost
1. Usmerjevalne table	4,5	5,5	3,5
2. Izgled poslovnih prostorov	7,2	3	11,4
3. Čakalna vrsta	8,0	3,5	12,5
4. Urejenost prodajnega osebja	7,5	6,3	8,7
5. Prijaznost prodajnega osebja	8,5	7,8	9,2
6. Hitrost izvedbe prodajnega procesa	9,0	2,8	15,2

Vir: Lastno delo.

Iz tabele lahko vidimo, da je v ponazorjenem primeru največ priložnosti za izboljšave pri hitrosti izvedbe prodajnega procesa, ki je dosegla 15,2 točk in da najmanj težav povzročajo

usmerjevalne table, ki stranke usmerjajo k poslovni enoti, saj je njihova priložnost vrednotena s 3,5 točke.

5. Uporaba ugotovitev za inovativne ideje

V zadnjem koraku lahko uporabimo pridobljene podatke za iskanje novih priložnosti v razvoju novih storitev, segmentaciji trga in konkurenčni analizi. Metoda je pogosto bogat vir novih idej, ki se lahko uporabijo za nadgradnjo obstoječe storitve v prihodnosti.

4.4.2 Fokusne skupine

Fokusne skupine so oblika skupinskih intervjujev z manjšo skupino udeležencev, ki jih vodi moderator (Bregar, Ograjenšek, Bavdaž, 2005, str. 83). Podjetje pripravi skupinske diskusije s skupino posameznikov in spodbuja debato o novi storitvi ter razvojnem procesu. V večini primerov je ta metoda uporabljena za ocenjevanje že pripravljenih idej, ki so nastale znotraj podjetja in se uporablja v fazi pridobivanja in ocenjevanja idej ali pa kasneje, v fazi oblikovanja storitve in procesov (Pitta, Franzak, 1996, str. 75).

Rezultati fokusnih skupin lahko dajo koristne napotke za razvoj nove storitve, ker pa so delane na majhnem vzorcu, lahko hitro dobimo popačene rezultate, v kolikor skupina ni homogena. Fokusna skupina traja predvidoma uro in pol do dve uri. Moderator se poslužuje principov skupinske dinamike, da vodi skupino k izmenjavi idej, občutkov, izkušenj na določeno temo. Gre za skupino 6–10 oseb. Premajhne ali prevelike skupine so premalo angažirane. Moderator predstavi temo in spodbuja diskusijo ter usmerja pogovor tako, da pride do vseh informacij, ki jih želi naročnik. Vsi sodelujoči naj bi prišli do možnosti, da izrazijo svoje mnenje.

Fokusne skupine lahko potekajo v živo ali pa tudi preko telefona, s pomočjo interneta, videokonferenc ipd. Gre za kvalitativno tehniko, ki ima omejeno natančnost vzorčenja in je pogosto uporabljena za nadaljnjo kvantitativno testiranje (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 71–72).

Tudi Vzajemna občasno sodeluje s porabniki pri izvedbi fokusnih skupin. Zelo koristne rezultate so pokazali pri pozicioniranju zavarovalnice na trgu glede na konkurenco in dajanju določenih usmeritev pri izvedbi marketinških akcij. Koristne napotke pa je podjetje dobilo tudi pri razvoju novih storitev.

4.4.3 Anketiranje

Anketa je način zbiranja podatkov, pri katerem anketirancu postavljamo vprašanja in beležimo odgovore na osnovi strukturiranega vprašalnika (Bregar, Ograjenšek, Bavdaž, 2005, str. 82). Je najpogostejši način neposrednega zbiranja podatkov, le-to pa poteka preko anketnega vprašalnika. Vprašalnik sestavljajo vnaprej pripravljena vprašanja, pri katerih je predvidena tudi oblika odgovorov. Ankete razvrstimo glede na vrsto stika z anketirancem, vključenost anketarja in uporabo računalnika, kot prikazuje tabela 10.

Tabela 10: Najbolj pogosti načini anketiranja

	Anketiranje s pomočjo anketarja		Samoizpolnjevanje	
	Papir	Računalnik	Papir	Računalnik
Osebno srečanje z anketirancem	Osebni intervju s papirnim vprašalnikom	Z računalnikom podprt osebni intervju	Dnevnik	Z računalnikom podprto samoizpolnjevanje
Brez neposrednega stika z anketirancem	Telefonski intervju s papirnim vprašalnikom	Z računalnikom podprt telefonski intervju	Poštna ankete	Spletne ankete

Vir: Prirejeno po Biemer in Lyberg, 2003, str. 189, povzeto po Bregar, Ograjenšek, Bavdaž, 2005, str. 86.

Po pomenu in razširjenosti izstopajo predvsem osebni in telefonski intervjuji ter poštna in spletne ankete. Anketa je zanesljiva, v kolikor je narejena na večjem številu ljudi, kar nam omogoča pridobiti kvantitativne analize. Da bi anketa lahko pripomogla k pridobivanju odgovorov na raziskovalno vprašanje, je potrebno postaviti takšna vprašanja, na katera bodo anketiranci lahko podali odgovore. Predvsem pa morajo biti razumljiva, zadosti enostavna in ne smejo sama po sebi navajati k odgovorom.

Anketa je metoda, ki jo na Vzajemni pogosto izvajajo. Največkrat se izvaja telefonska anketa, ki jo je relativno enostavno opraviti. Na Vzajemni namreč deluje klicni center, katerega osnovna naloga je nuditi pomoč zavarovancem (v sklopu tega lahko le-ti rešujejo svoje težave ali postavljajo vprašanja preko brezplačne številke), glede na število operaterjev in zasedenosti s klici pa lahko izvajajo tudi anketiranja. Predvsem je ta metoda uporabna pri razvijanju novih storitev, in sicer v začetni fazi, kot bom prikazala tudi v nadaljevanju naloge.

4.4.4 Opazovanje porabnikov

Opazovanje porabnikov je metoda, ki nam lahko ponudi verjetno najbolj inovativne rešitve od vseh predstavljenih metod. Za razliko od ostalih metod, ki se izvajajo v za to posebej urejenih prostorih (sejnih sobah, telefonskih studiih ipd.), se le-ta vrši v dejanskem okolju pri procesu nakupa storitve. Opazovanje lahko podjetje pripelje do informacij, ki jih ni možno zbrati z drugimi metodami klasičnega raziskovanja (Leonard, Rayport, 1997, str. 105–108):

1. Možnost uporabe

V katerih primerih kupec uporablja izdelek oz. storitev? Čeprav podjetje izdelek ali storitev prodaja ob predpostavki, da jo bo kupec uporabil v za to predvideni namen, pa lahko le-ta poišče tudi ostale možnosti uporabe, na katere podjetje sicer ne bi nikoli pomislilo. Tako je na primer olje v spreju za kuhanje kupec uporabljal tudi za mazanje kosilnice. Univerza za tretje življenjsko obdobje na primer ne zadovoljuje zgolj potrebe po izobraževanju in učenju, temveč tudi po načinu preživljanja prostega časa in druženju.

2. Interakcija z uporabnikovim okoljem

Ko kupec prenese nov izdelek ali storitev v domače ali delovno okolje, se ta večinoma uporablja v interakciji z ostalimi stvarmi, ki jih kupec že poseduje. Pri opazovanju uporabe se lahko porodijo mnoge nove ideje za nadgradnjo, koristne tudi kot konkurenčne prednosti. Prodajalec programske opreme je tako na uporabnikovem domu videl, kakšne programe le-ta uporablja in kako jih namerava kombinirati z novim programom.

3. Porabnikova prilagoditev

Porabnik lahko izdelek ali storitev prilagodi za uporabo oziroma celo kombinira različne izdelke, da bi na ta način dosegel želeni rezultat. Izziv v tem je našel prodajalec avtomobilov, ko je ugotovil, kako mladi uporabniki predelujejo avtomobile, da bi imeli večji športni pridih. Za primer storitve so lahko gostinski lokali, ki so v času športnih prireditev (npr. svetovno prvenstvo v nogometu) gostom ponudili dodatno storitev spremljanja tekem preko televizije.

4. Neotipljive značilnosti

Izdelki ali storitve, ki jih porabniki uporabljajo, izzovejo različne čustvene vzgibe, kar prinaša nove priložnosti za razvoj. Na račun emocij je veliko zaslužil proizvajalec pleničk, ko je na trgu predstavil pleničke – hlačke. Te so v starših izzvale čustvene reakcije ponosa, da lahko njihovi otroci že uporabljajo hlačke in tako odraščajo. Na podoben način se razvijajo tudi storitve, ki porabnike privlačijo v smislu dvigovanja adrenalina. Tako nastajajo novi zabavišni parki ali pa se razvijajo pristočasne aktivnosti, ki jih do nedavnega nismo poznali (npr. zabavišni center Arena).

5. Nezaznane porabnikove potrebe

Porabnika opazujemo pri uporabi določene storitve ali izdelka, ki mu lahko povzroča določen problem, katerega pa se sploh ne zaveda. Tako je proizvajalec avtomobilov slučajno ugotovil,

da je njihov kombi nepraktičen kljub prostornosti za prevoz večjih kosov, ker mu je potrebno odstraniti zadnje sedeže in je izdelal kombi, v katerem se sedeži enostavno podrejo. Podobno primerjavo bi lahko našli na področju storitev, ko so letalski prevozniki videli priložnost v odprtju številnih novih povezav, po tem, ko so sicer potniki čedalje bolj masovno uporabljali druga transportna sredstva za premagovanje teh relacij.

Na zelo praktičen način so se lotili opazovanja porabnikov naslednja tri podjetja, ki jih bom omenila v nadaljevanju, saj so zaradi svoje doslednosti in pristopa prišla do zelo uporabnih rezultatov.

Thomke (2003, str. 72–79) govori o modelu, ki ga je postavila banka, da bi testirala nove storitve, ki jih je uvedla na trg. V ta namen so izbrali 20 (od skupaj 200) podružnic v določeni državi in prvih pet preuredili v »ekspres centre« (poudarek na hitrem izvajanju vseh enostavnejših bančnih transakcij in modernistično zasnovani podobi), drugih pet v »finančne centre« (poudarek na bolj zahtevnih finančnih transakcijah, kot so borzno posredovanje, vodenje portfeljev), preostalih deset pa je ostalo na tradicionalnem poslovanju. Postavili so poskusno okolje za eksperiment, ki je potekal v živo, da bi ugotovili, kako se odzivajo porabniki na novosti – tako na preurejen izgled bank in nove vsebinske značilnosti, izhajajoč iz tega, kot tudi na vrsto novih storitev, ki so jih pripravili v ponudbi. Prednosti eksperimentalnega okolja so, da je možno uporabnike novih storitev opazovati neposredno in zaznavati njihove reakcije ob uporabi, kar omogoča hitrejši odzivni čas za prilagajanje, izvajanje popravkov ali opustitev neuspešnih storitev.

Naslednji primer izvedbe opazovanja porabnikov je v letalskem prometu (Gustafsson, Ekdahl, Edvardsson, 1999, str. 346–357), kjer so se lotili zadeve nekoliko drugače. Potnike so snemali s kamerami in jih fotografirali, da bi natančno in po korakih ugotovili njihove aktivnosti in obnašanje. Istočasno so izvedli obširno anketiranje z letalskim osebjem. Tako so na osnovi Kanojevega modela¹⁵ sestavili lastnega, ki jim je pomagal razumeti potrošnikove želje in potrebe. Ugotovili so razlike med tem, kaj potniki želijo in kaj jim nudijo, ter na podlagi ugotovitev sprejeli odločitev o razvoju novih storitev ali izboljšanju obstoječih. Prednosti opazovanja s kamerami so bile številne – omogočeno je bilo natančno in večkratno spremljanje porabnikov, pridobljenih je bilo veliko novih idej za nove storitve, spremljati je bilo mogoče reševanje določenih problemov, hkrati pa je bil pridobljeni material pomemben del organizacijskega učenja.

Zadnji primer se nanaša na dejavnost telekomunikacij oz. mobilne telefonije, ko je švedski operater izvedel eksperiment med svojimi porabniki (Matthing, Sanden, Edvardsson, 2004, str. 487–494). Izbrana skupina porabnikov je imela nalogo, da je z uporabo mobilnih telefonov, ki so se povezovali z internetom in med drugim krmilili domače gospodinjske aparate, pridobivala nove ideje za storitve, ki bi jih lahko razvili v prihodnosti. Ker tehnika

¹⁵ Glej na str. 43 v tem poglavju.

opazovanja v tem primeru ni bila možna, so si sodelujoči zapisovali opažanja in ideje v dnevnikе ter jih predstavili na intervjujih. Ugotovili so, da se je največ dobrih in inovativnih idej porodilo spontano in kar nekaj od njih lahko dandanes dejansko uporabljamo. Za edino omejitev porabnikovega kreativnega razmišljanja se je pokazala tehnična omejenost podjetja. Za mnogo storitev se je namreč izkazalo, da jih tehnično še ni mogoče razviti.

Alam (2000) je v raziskavi skušal odkriti, katere načine uporabljajo podjetja v različnih stopnjah razvojnega procesa za vključevanje porabnikov in pridobivanje maksimalnih učinkov sodelovanja. Prišel je do ugotovitev, da lahko v posameznih fazah izvajajo tudi več različnih metod, v določenih fazah pa sodelovanja s porabniki ni zaznati (pri strateškem planiranju, poslovni analizi in nastanku medfunkcijskih timov), kot je prikazano v tabeli 11.

Tabela 11: Metode vključevanja porabnikov po fazah razvojnega procesa

Faza	Metode
1. Strateško planiranje	-
2. Pridobivanje idej	Obiski porabnikov in prisotnost na sestankih, viharjenje možganov
3. Ocenjevanje idej	Prisotnost na sestankih
4. Poslovna analiza	-
5. Nastanek medfunkcijskih timov	-
6. Oblikovanje storitve in procesa	Fokusne skupine, prisotnost na sestankih, globinski intervjuji, viharjenje možganov
7. Izobraževanje osebja	Opazovanje s strani porabnikov
8. Testiranje storitve in dejanska uporaba	Globinski intervjuji
9. Testiranje trga	Globinski intervjuji
10. Komercializacija	Telefoni, faksi in e-maili

Vir: Alam, 2000, str. 199.

Največ različnih metod vključevanja porabnikov podjetja uporabljajo v fazah, za katere velja tudi visoka stopnja intenzivnosti vključevanja (tabela 8 na str. 48), kar hkrati dokazuje, kako se vsi procesi med seboj prepletajo. V tabeli ni vključen koncept »veriga sredstva – cilji«, ki sem ga predstavila v nalogi (poglavje 3.1.3, str. 22–23) in se uporablja tudi pri RNS, predvsem pa je lahko koristen v fazi pridobivanja idej in pri oblikovanju storitve in procesa.

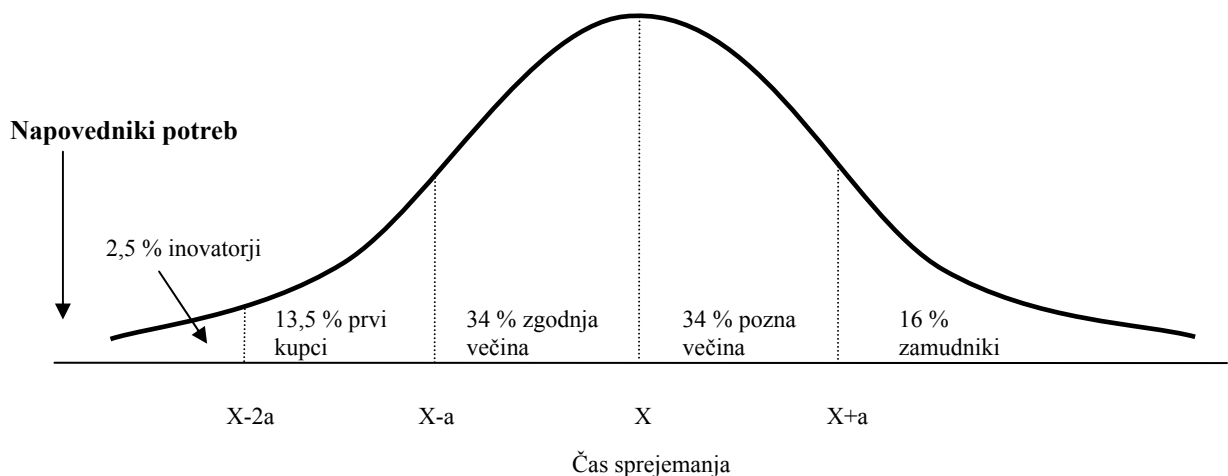
4.5 Komuniciranje s porabniki – napovedniki potreb

Veliko raziskovalcev je prišlo do podobnih zaključkov, da vključitev porabnikov poveča učinkovitost razvojnega procesa nove storitve. V naslednji stopnji pa so podjetja pred izzivom

najti tiste inovativne posameznike, ki bodo najbolj pripomogli v tem procesu. Gre za posameznike, ki jih lahko imenujemo napovedniki potreb (lead-users) in ki prvi uporabljajo nove tehnologije ter posegajo po novih izdelkih in storitvah. Njihove sedanje potrebe bodo postale potrebe širše množice ljudi, do česar pa ne bo prišlo prej kot v nekaj mesecih ali celo letih (Rao, Steckel, 2001, str. 102). Z ugotavljanjem potreb teh posameznikov bodo podjetja lahko predvidela, katere storitve razvijati, da jih bodo porabniki lahko uporabljali v prihodnosti (Matthing et al., 2006, str. 289). Napovedniki potreb predvidevajo prihodnost in imajo močno izrazito željo po reševanju lastnih problemov, ki jih imajo zaradi neobstoja določenih storitev ali izdelkov. Z drugimi besedami, imajo močno željo po novih izdelkih ali storitvah.

Napovedniki potreb so v primerjavi z ostalimi porabniki ljudje, ki zaznavajo potrebe vnaprej in jih na trg prinašajo. Glede na ostale porabnike se torej nahajajo pred vsemi, tudi pred inovatorji, ki storitve uporabljajo tedaj, ko so na razpolago na trgu. Glede na Kotlerjevo kategorizacijo porabnikov sem postavila napovednike potreb, kot kaže slika 13.

Slika 13: Kategorizacija porabnikov na osnovi sprejemanja novih storitev z vključitvijo napovednikov potreb



Vir: Prirejeno po Kotlerju, 1996, str. 349.

Obenem je za napovednike potreb značilno tudi to, da so zelo dobro seznanjeni s storitvami posameznega podjetja, njihovimi prednostmi in karakteristikami ter da jih redno uporabljajo (Pitta, Franzak, 1996, str. 69). Ker so v storitvenih podjetjih prodajalci tisti, ki so najbolj v stiku s porabniki, jih tudi najhitreje opazijo. Napovedniki potreb ponavadi sami pristopijo k podjetju z določenim nestandardnim problemom, samoiniciativno nakazujejo njegovo reševanje, imajo celo vrsto vprašanj in zahtevkov za pomoč. Ko potrebujejo podporo, ta ne zadeva osnovnih operacij, ker so tiste rešitve že sami našli. Gre za bolj kompleksne zadeve, ki jih morajo reševati celo razvijalci storitev ali drugi strokovnjaki podjetja.

Podjetje napovednike potreb ponavadi vključi v tim, ki razvija nove storitve. Ti timi so v osnovi medfunkcijski, saj na ta način učinkovito izkoriščajo znanje posameznikov z vrste področij – marketinga, prodaje, razvoja, financ, njihovo znanje pa zunanji sodelavci še razširijo ter tako pridobijo kvalitetnejše predloge za nove storitve.

Athanassopoulou in Johne (2004) sta prišla do ugotovitev, da podjetja, ki so bolj uspešna pri razvijanju novih storitev, tesneje sodelujejo s svojimi napovedniki potreb in skozi celoten proces kontinuirano izmenjujejo informacije. Uspešen proces komuniciranja predstavljajo karakteristike, ki hkrati ločijo uspešne od manj uspešnih (Athanassopoulou, Johne, 2004, str. 104–109):

- uporaba različnih komunikacijskih metod

Podjetje mora od vodilnih porabnikov dobiti čim več zelenih informacij, zato pri sodelovanju uporablja različne metode, pri čemer pokaže spretnosti in širino znanja.

- bolj intenzivna komunikacija med napovedniki potreb in podjetjem

Komunikacija naj bi bila bolj intenzivna v smislu večje frekvence komuniciranja in večjega števila izmenjanih informacij.

- večfunkcijski tim

Le-ta vodi proces razvoja in ga sestavljajo posamezniki različnih funkcij v podjetju. Vsak udeleženec sproti doprinaša svoje znanje in poglede, na ta način pa je potek dela mnogo hitrejši.

- večji delež zaposlenih, ki komunicirajo z napovedniki potreb

S porabniki ne komunicira zgolj tim, ki razvija storitev, temveč po potrebi tudi ostali zaposleni.

- večja in bolj intenzivna uporaba novih tehnologij pri komuniciranju

Nova tehnologija narekuje način komuniciranja v smislu kvalitete, obsega in pogostosti izmenjave informacij. Komuniciranje je postalo učinkovitejše in hitrejše ter omogoča prenos večje količine. Veliko je pri tem pripomogel razvoj interneta in mobilne telefonije.

- spretna komunikacija z napovedniki potreb skozi celoten proces razvoja

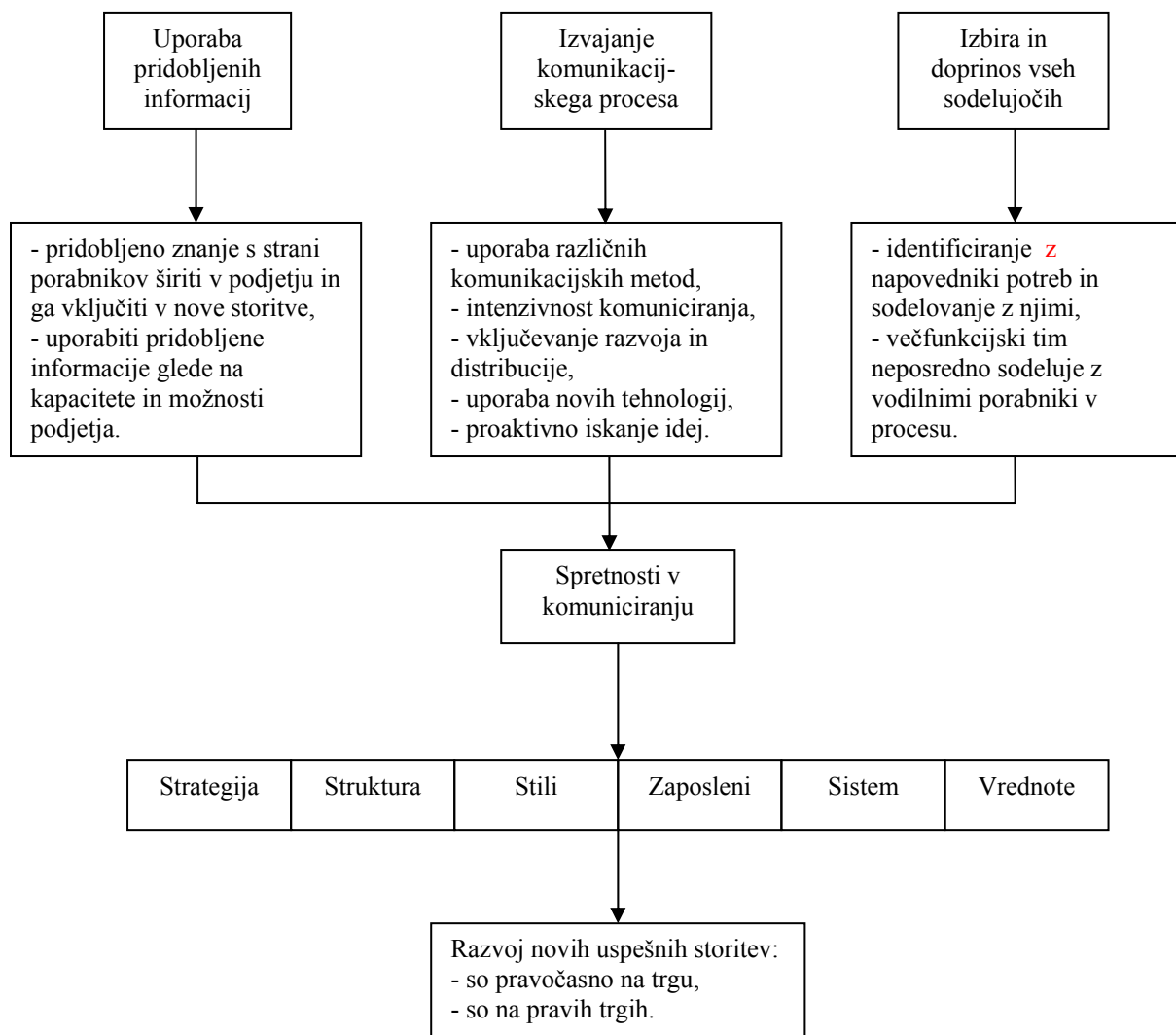
Komuniciranje z napovedniki potreb zgolj v začetni fazi ne prinaša vseh prednosti, sodelovanje je potrebno razširiti na celoten proces, da bi dosegli kar največje učinke.

Napovedniki potreb pa so lahko glede na lastno naravo in karakterne lastnosti preveč nadpovprečni. Pomislek glede upoštevanja vseh predlogov z njihove strani izhaja iz tega, da so lahko storitve ali izdelki, ki bi jih sami s pridom uporabljali, za širšo množico nesprejemljivi (Ulwick, 2002, str. 93).

4.6 Proces razvoja novih storitev ob sodelovanju porabnikov

Gledano z vidika sodelovanja porabnikov lahko proces razvoja novih storitev razdelimo na tri področja (Athanassopoulou, John, 2004, str. 113): uporaba pridobljenih informacij, izvajanje komunikacijskega procesa in izbira ter doprinos vseh sodelujočih. Celovito je proces prikazan v sliki 14.

Slika 14: Proces učinkovitega razvoja novih storitev s sodelovanjem porabnikov



Vir: Athanassopoulou, John, 2004, str. 114.

1. Uporaba pridobljenih informacij

Za podjetja je pomembno, da se učijo od svojih porabnikov, širijo pridobljeno znanje med zaposlenimi in ga vključijo v nove storitve. Poleg učenja, s katerim iščejo njihove potrebe in želje, pa je pomembno tudi to, kako bodo to znanje uporabila. Pridobljene informacije morajo biti posredovane specialistom oz. razvijalcem, ki določijo, katere je možno realizirati v praksi.

2. Izvajanje komunikacijskega procesa

Razvijalci novih storitev, ki so se izkazali bolj uspešni, proaktivno iščejo ideje s strani porabnikov, tekom razvoja storitve testirajo trg in ocenjujejo potencial ter pred uvedbo nove storitve izvedejo še zadnje testiranje na manjšem vzorcu naključnih porabnikov. Manj uspešna podjetja so se slabše odrezala v vseh šestih elementih, ki opredeljujejo sodelovanje z napovedniki potreb.

3. Izbira in doprinos vseh sodelujočih

V komunikacijski proces so vključene tri skupine: napovedniki potreb, večfunkcijski tim in menedžment podjetja. Pri tem je zadosti, da sodeluje srednji nivo menedžmenta in top menedžment zgolj obvešča o poteku dela.

Na razvoj uspešnih storitev pa vpliva poleg učinkovitega sodelovanja s porabniki tudi narava podjetja oz. njegove značilnosti, ki so opredeljene skozi strategijo, strukturo, stile, zaposlene, sistem in vrednote. Značilnosti, ki opredeljujejo bolj uspešna podjetja pri razvoju novih storitev, vključujejo decentralizirano strukturo z jasno postavljenimi odgovornostmi za uspešnost in nove storitve; formaliziran sistem in postopke z dobro komunikacijo in večfunkcijskim timskim delom; prisotnost visoko usposobljenih specialistov z različnimi izkušnjami; visoko podporo in vključenost v razvoj vodilnega menedžmenta; tržni pristop in usmeritev za nenehen razvoj novih storitev in spretnosti v komunikaciji s strankami, kot tudi smotno uporabo pridobljenih informacij s strani lastnih porabnikov (Athanassopoulou, John, 2004, str. 107).

Za učinkovito poslovanje naj bi bila podjetja usmerjena k temu, da nenehno izvajajo vključevanje porabnikov v razvoj novih storitev na daljši rok. Kljub ugotovljenim prednostim pa se je izkazalo, da je to težko izvedljivo, predvsem zaradi naslednjih problemov (Matthing, Sanden, Edvardsson, 2004, str. 492–493):

- struktura podjetja, delovni procesi in kulturne lastnosti, zaradi katerih je lahko učinkovito komuniciranje moteno,
- koncept storitev, pri katerem je bila vloga porabnikov v razvoju izrazita, lahko zaposlenim deluje preveč kompleksno in uporablja tehnologijo, ki še ni razvita,
- za nenehne spremembe ni zadosti pritiska s strani trga in menedžmenta ali pa tudi ni zadostne finančne vzpodbude, saj podjetje zaenkrat posluje še uspešno,
- med porabniki in zaposlenimi lahko pride do komunikacijskih barier,
- vzpostavitev tovrstnega sodelovanja terja veliko časa in naporov,
- težave pri zaznavanju vodilnih porabnikov, težave pri dajanju pravilne spodbude za sodelovanje in težave pri zaznavanju porabnikovih potreb.

Poleg naštetih omejitev lahko podjetje domneva, da ima zadosti kvalificirane zaposlene, ki lahko s sodelovanjem in skupnim delom pridejo do zadovoljivih rezultatov. Kot bistven

problem pri prevelikem vključevanju porabnikov pa vidim bojazen, da bi na ta način iz podjetja uhajale informacije, kar lahko povzroči poslovno škodo.

5 Primer razvoja nove storitve v zavarovalnici Vzajemna

5.1 Predstavitev Vzajemne zdravstvene zavarovalnice

Vzajemna je bila ustanovljena leta 1999. Predtem je prostovoljna zdravstvena zavarovanja izvajal Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), spremembe in dopolnitve Zakona o zdravstvenem varstvu in zavarovanju iz leta 1998 pa so zahtevale, da mora ZZZS ustanoviti družbo za vzajemno zavarovanje in nanjo prenesti vsa prostovoljna zdravstvena zavarovanja.

Korenine Vzajemne so starejše in segajo v leto 1992, ko je bila v okviru ZZZS oblikovana enota za prostovoljno zdravstveno zavarovanje na podlagi zakona, ki je na novo uvedel sistem prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja. Pretežni del prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj se nanaša na doplačila, to je tisti del cene zdravstvenih storitev, ki ga obvezno zdravstveno zavarovanje ne krije. Le-to zagotavlja kritje vseh stroškov otrokom in šolarjem ter pri nekaterih boleznih.

Na področju zdravstvenih zavarovanj so se v letu 2005 odvijale pomembne sistemske in vsebinske spremembe. Sprejete so bile Spremembe in dopolnitve zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ-H), ki na novo ureja trg dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj. Novi zakon je z letom 2006 uvedel izravnalne sheme, ki zavarovalnicam z ugodnejšo strukturo portfelja nalaga vplačevanje v sistem izravnalnih shem, zavarovalnice z manj ugodno strukturo zavarovancev pa so zaradi višjih povprečnih škod na zavarovanca prejemnice iz sistema izravnalnih shem. Hkrati morajo zavarovalnice vsem svojim zavarovancem, ne glede na starost, spol in zdravstveno stanje, ponuditi enako premijo in popuste do največ treh odstotkov. Prav tako je zakon odstranil rezervacije, kar pomeni, da se bodo morale premije neposredno prilagajati gibanju stroškov za škode in gibanju obratovalnih stroškov.

Vzajemna je glede na močno odvisnost od glavne storitve – dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja, ki predstavlja kar 99 odstotkov vseh prihodkov – v veliki odvisnosti od sprememb zakonodaje. Zato skladno s strategijo razvoja načrtuje razširitev svoje dejavnosti na področje drugih osebnih zavarovanj in izvajanje drugih dejavnosti, povezanih z zdravjem in zdravim življenjem. Ker vseh aktivnosti ne more izvajati v okviru družbe za vzajemno zavarovanje, le-te prenaša na svojo odvisno družbo V.Stik d.o.o., ki predstavlja center za razvoj, izvajanje in ponudbo storitev. Obenem je v načrtu družbe preoblikovanje v delniško

družbo, kar bi ji omogočalo nadaljnji razvoj in rast, saj bi tako lažje pridobivala sredstva za financiranje, povečevala raznovrstnost storitev ter imela možnost kapitalskega povezovanja.

Poleg dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj Vzajemna nudi še:

- prostovoljna zdravstvena zavarovanja za večji obseg pravic ali višji standard storitev, v okviru katerih ima zavarovalni storitvi Nadstandard A in Nadstandard B (v kratkem bo Vzajemna ponudila prenovljeno ponudbo tega sklopa zavarovanj),
- zavarovanja nadomestila za čas bivanja v bolnišnici ali zdravilišču,
- nadomestno zavarovanje za tiste, ki niso vključeni v obvezno zdravstveno zavarovanje, namenjeno pa je predvsem tujcem,
- zavarovanje z medicinsko asistenco v tujini, kjer s partnerjem Elvia zagotavlja organizacijo in plačilo stroškov zdravstvenih storitev po celem svetu.

V svoji ponudbi ima Vzajemna za svoje zavarovance določene ugodnosti:

- zavarovanje nadomestila kot dodatek dopolnilnemu zdravstvenemu zavarovanju in ki omogoča izplačilo dnevnega nadomestila za čas bivanja v bolnišnicah in zdraviliščih; razvoj tega zavarovanja pa je tudi predmet te naloge,
- zavarovanje za nezgodno smrt, ki ga lahko priključijo k dopolnilnemu zdravstvenemu zavarovanju,
- zavarovanje z medicinsko asistenco v tujini Vzajemna5000, ki nudi zavarovalno kritje do 5000 EUR in ostale ugodnosti.

Usmeritve Vzajemne so v razvijanje novih storitev za zavarovance – na eni strani s specializacijo na področju zdravstvenih zavarovanj, na drugi strani pa s povečevanjem raznovrstnosti dejavnosti v smislu ponudbe novih oblik osebnih zavarovanj. Vzajemna se namreč zaveda, da je s trenutno strukturo ponudbe omejena in pod močnim vplivom morebitnih zakonskih sprememb. Dolgoročni obstoj ji bo zagotavljal razvoj novih storitev, ki ji bodo prinašale dodano vrednost.

V nadaljevanju bom pokazala primer razvoja nove zavarovalne storitve, ki je potekal v dveh fazah – najprej kot dodatek k dopolnilnemu zdravstvenemu zavarovanju in v drugem delu kot samostojna storitev. Prikazala bom tudi to, kdaj in v kolikšni meri so porabniki storitev sodelovali pri njenem nastajanju.

5.2 Izvedba razvoja nove storitve

Sistem zdravstvenega varstva v Sloveniji, pa tudi drugod po Evropi, vedno bolj krči pravice in ugodnosti zavarovancev. To je posledica demografskih sprememb, višjih stroškov zdravil, opreme in pripomočkov, pa tudi sprememb v stilu življenja. Vse več izdatkov, ki jih prinašata naša morebitna bolezen ali nezgoda, se prenaša z bremena državne blagajne na breme posameznika.

Izhajajoč iz teh dejstev, lahko predvidevamo, da se bodo ljudje v prihodnje vse več zavarovali proti nevarnostim bolezni in nesreč. To je hkrati izhodišče za razvoj nove storitve zavarovanje nadomestil, ki so jo oblikovali na Vzajemni in pri tem upoštevali poglede in mnenja zavarovancev.

5.2.1 Projektna izhodišča

Na začetku izvedbe RNS je Vzajemna pripravila izhodišča, ki so bila potrebna za pravilno usmerjanje celotnega procesa. V njih je opredelila strateške razloge za uvedbo nove storitve, pričakovane rezultate, določila je organizacijski tim in faze samega procesa. V izhodišču je tudi oblikovala vsebino storitve, ki pa jo je kasneje, tekom razvoja, še prilagajala.

Kot sem že omenila, potrebuje Vzajemna razširjeno ponudbo storitev s področja zdravstvenih zavarovanj, saj bo na ta način lahko zagotovila konkurenčne prednosti pred ostalimi zavarovalnicami na tem področju. Nove storitve so nujno potrebne z vidika nadaljnjega ohranjanja in negovanja obstoječega portfelja zavarovancev ter zaradi novih možnosti širitve. Razmere na trgu so se spremenile še zlasti po sprejemu novele ZZVZZ-H, ko se je trg dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj bistveno bolj sprostil in je na trg vstopil še tretji močan konkurent.¹⁶

Vzajemna mora tako konkurirati konkurenčnim zavarovalnicam, ki vabijo in nagovarjajo stranke z ugodnostmi predvsem na premoženjskih zavarovalnih vrstah. Vzajemna lahko samo z dodatno ponudbo ostaja na trgu kot najmočnejši subjekt na področju zdravstvenih zavarovanj.

Namenski cilj projekta je bil z dodatno ponudbo zavarovanj dvigniti podobo Vzajemne in zvestobo zavarovancev oz. maksimalno izgubiti portfelj obstoječih zavarovancev za 10 %¹⁷ in pridobiti 15.000 zavarovancev za storitev nadomestil.

Omejitve projekta so bile razdeljene v tri sklope:

- časovne omejitve: ker je Vzajemna pričakovala jeseni 2006 večje aktivnosti s strani konkurence na področju dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj, je morala projekt zaključiti pred tem obdobjem,
- kadrovske omejitve: pomanjkanje kadrovskih resursov bi lahko ogrozilo izvajanje projekta po planu in bi se stopnjevalo, v kolikor podjetje ne bi postavilo prioritete pri izvedbi posameznih projektov,

¹⁶ To je bila Triglav zdravstvena zavarovalnica.

¹⁷ Projekcija zmanjšanja portfelja je bila izdelana na osnovi števila zavarovancev pred uvedbo zakona o izravnalnih shemah.

- finančne omejitve: za izvedbo storitve so bili predvideni lastni človeški viri, kar ni predstavljalo bistvenih finančnih obremenitev.

Projektni cilj je bil razvoj in vpeljava nove storitve zavarovanje nadomestil. Bistvena vsebina storitve je ponuditi zavarovalno kritje za bolnišnično in zdraviliško zdravljenje. Storitve za dneve zdravljenja vnaprej ponudi fiksnemu znesku za dan zdravljenja, ne glede na dejanske stroške, ki pri tem nastanejo. Zaradi tega ni potrebnih tripartitnih dogovorov z izvajalci zdravstvenih storitev.

Storitve je nastajala v dveh različicah:

- kot dodatek dopolnilnemu zdravstvenemu zavarovanju, ki je bila pripravljena v prvem koraku in ki jo je podjetje uvedlo jeseni 2006 in
- kot samostojna storitev, ki jo je podjetje uvedlo nekaj kasneje, pred koncem leta 2006.

Ciljne skupine je opredelil projektni tim:

- vsi zavarovanci Vzajemne,
- samostojno storitev lahko glede na jamstvo podjetje prilagodi posameznemu segmentu (npr. samostojnim podjetnikom, upokojevcem, športnikom, družinam).

Pri tem za dodatek velja, da je poenostavljena verzija storitve, ki vključuje manj jamstev, samostojna storitev pa je bolj kompleksna in lahko predstavlja ponudbo klasičnim nadstandardnim zavarovanjem, s to razliko, da se v okviru te storitve ob nastopu zavarovalnega primera jamči izplačilo odškodnine v vnaprej dogovorjenem fiksnem znesku ne glede na dejanske stroške, ki pri zavarovalnem primeru nastanejo.

Obenem je Vzajemna v izhodišču določila naslednja funkcijska področja: menedžerja projekta, vodjo projekta, namestnika vodje projekta in nekatere ostale člane. Tako je vzpostavila **večfunkcijski tim**, v katerega so bili vključeni strokovnjaki z različnih področij dela oz. služb v podjetju. Delo je večfunkcijski tim zastavil tako, da so za izvedbo posamezne faze odgovarjali posamezni sodelavci s pristojnih oddelkov. Za njihovo angažiranje so se dogovarjali z linijskimi vodjami hkrati s predvideno zasedenostjo z nalogami na projektu. Vsaka faza projekta je imela obenem nadzornika, ki je bil član ožje projektne skupine. Le-ti so poročali o izvedbi vodji in menedžerju projekta.

Zavarovalnica je pred začetkom izvajanja izvedla tudi določene **analize**, preko katerih je določila vsebino zavarovalnih kritij storitve:

1. Analiza konkurenčne prednosti

Storitve s podobno vsebino tržita na slovenskem trgu zavarovalnica AdriaticSlovenica in Merkur. Pri primerjavi konkurenčnih ponudb je pregledala in primerjala naslednje elemente:

- zavarovalne pogoje in kritja,
- ročnost pogodb,
- cenike,
- prodajne poti, preko katerih ponujajo storitve in obliko promocije.

Zavarovalnica Merkur ponuja sorodno storitev, vendar ne v obliki dodatka, pač pa kot doživljenjsko, samostojno zavarovanje, rangirano v devet različnih cenovnih paketov. Pogoj za sklenitev enega od devetih paketov je sklenjeno življenjsko zavarovanje pri zavarovalnici Merkur. Vključuje naslednja nadomestila:

- nadomestila za bivanje v bolnišnicah in zdraviliščih,
- nadomestilo za dni, ko je zavarovana oseba v bolniškem staležu,
- nadomestilo za spremljajočo osebo hospitaliziranega otroka ter
- izplačilo za rojstvo otroka.

Ob sklenitvi tovrstnega zavarovanja opravijo tudi podrobnejši pregled zdravstvenega stanja zavarovanca, premija pa se plačuje na letni osnovi (oz. doplačilo za mesečni način plačila).

Zavarovalnica AdriaticSlovenica ponuja več vrst nadstandardnih in dodatnih zdravstvenih zavarovanj, za vsako jamstvo posebej pa je potrebno skleniti posebno pogodbo. Kot sklenitev dodatka k polici dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja je možno izbrati zavarovanje podaljšane ortopedske rehabilitacije v Ortopedski bolnišnici Valdoltra; zavarovanje zdravil, ki ga lahko za dobo enega leta, z dvomesečno čakalno dobo, sklenejo le zaposleni preko skupinske police v podjetjih; zavarovanje hospitalizacije spremljevalca otroka in zavarovanje za višji standard bolnišničnega in zdraviliškega zdravljenja. Zavarovanja se sklepajo za dobo od enega do dveh let, pri sprejemu v zavarovanje pa je v večini primerov potrebno opraviti ustrezne zdravniške preglede ter dostaviti zdravniško dokumentacijo. Zavarovalnica AdriaticSlovenica ima sicer v svoji ponudbi še nekatera posamična dodatna zavarovanja.

2. Analiza prodajnega potenciala

Namen analize je bil ugotoviti nakupne namene na določenem vzorcu ljudi in pokazati, da obstaja prodajni potencial za storitev nadomestil. Izvedba poteka na večjem in manjšem vzorcu, pri čemer se ugotavljajo različni elementi, ki so prikazani v nadaljevanju. Kot sem že omenila, je Vzajemna ocenila, da lahko realno pričakuje prodajo 15.000-ih zavarovanj z dodatki nadomestil.

3. Analiza eksterne okolja

Podatki iz zunanjih virov so bili ključni pri opredelitvi jamstev, pogojev sprejema v zavarovanje in določitvi premij. Pri analizah so bili bistveni podatki Inštituta za varovanje zdravja in Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Ti zajemajo pregled zdravstvenih statističnih podatkov za Slovenijo, ki bi lahko bili odločilni pri določanju vsebine storitve (demografski podatki, podatki o bolnišničnih dnevih, zdravstvenem stanju prebivalstva ...),

ugotovljena pa so bila nekatera nesporna statistična dognanja (Zdravstveni statistični letopis 2004):

- V letu 2004 je bilo v slovenskih bolnišnicah 258.665 hospitalizacij zaradi bolezni, od tega 116.493 moških (ali 45 %) in 142.172 žensk (55 %). Najpogostejši vzroki so bili: novotvorbe, bolezni obtočil, bolezni prebavil, bolezni dihal ter bolezni sečil in spolovil. Povprečno trajanje hospitalizacije je bilo 8,4 dneva.
- Istega leta je bilo v slovenskih bolnišnicah 208.754 hospitalizacij (oz. 30.467 oseb) zaradi poškodb in zastrupitev, od tega 116.180 moških (18.535 oseb) in 92.574 ženskih (11.932 oseb). Najpogostejši vzroki so bili: padci, izpostavljenost neživim mehanskim silam, poškodovana oseba v avtomobilu, dogodek nedoločenega namena, kolesar poškodovan v transportni nezgodi, izpostavljenost živim mehanskim silam in ostali. Povprečno trajanje hospitalizacije je bilo 6,8 dneva.
- V letu 2004 je bilo v slovenskih zdraviliščih 255.978 hospitalizacij (oz. 23.482 oseb) zaradi bolezni, poškodb in zastrupitev, od tega 140.605 moških (56 %) oz. 11.348 oseb in 115.373 ženskih (44 %) oz. 12.134 oseb. Najpogostejši vzroki so bili: bolezni mišično-skeletnega sistema in veziva, poškodbe, zastrupitve in posledice zunanjih vzrokov, bolezni obtočil, neoplazme, bolezni živčevja itd. Povprečno trajanje hospitalizacije je bilo 10,9 dneva.

K tej analizi je spadala tudi analiza zakonodajnih okvirjev, v okviru katerih je podjetje ugotavljalo morebitne zakonodajne ovire, ki pomenijo omejitve ali ovire pri razvoju storitve. Ta aktivnost je potekala vzporedno z opredelitvijo jamstev storitve.

Razvoj storitve je zajemal naslednja področja, ki so lahko povezana tudi z nastajanjem stroškov:

- IT-podpora (software in hardware),
- možnost najema zunanjih sodelavcev na področju aktuarskih izračunov,
- izdelava pogojev in cenikov,
- promocija in prodajni pripomočki,
- usposabljanje prodajnikov,
- stimulacija in motivacija prodajnega osebja oz. prodajnih poti.

Z zunanjimi sodelavci so se predvidoma izvajale naslednje aktivnosti:

- prodaja in stimuliranje prodaje z IT-podporo (provizije, porabnikom prijazne aplikacije),
- izvajanje oz. zavarovalniška tehnologija z IT-podporo, statistična spremljanja – IT-podpora likvidacije škod s študijo logistike izplačil,
- morebitne zunanje aktuarske storitve.

V projektnih izhodiščih je razvojni tim opredelil **faze RNS**. Proces je podrobno že opisan v nalogi,¹⁸ vendar nastajajo v zavarovalništvu določene posebnosti, zato bom na kratko predstavila, kako so ga opredelili na Vzajemni:

1. Analize in študije

V sklopu prve točke so analizirali konkurenčno ponudbo, tržne raziskave o prodajnih potencialih storitve in eksterne podatke.¹⁹

2. Definicija storitve (vsebinski del)

V tej fazi je prodajna služba intenzivno sodelovala z razvojem, in sicer je bilo potrebno določiti obseg jamstev za novo storitev, višino premije, določili so pogoje za prevzema rizika, izdelali splošne pogoje, postavili cenike in potrebne obrazce.

3. Definiranje procesov

Ta faza je bila najobširnejša, saj je vsebovala mnogo opravil, kot so definiranje procesa sklepanja in obdelave zavarovanj, prevzem rizika, premijsko knjigovodstvo (določitev plačilnih instrumentov), določitev prodajnih poti in načina prodaje, testiranje IT-podpore, priprava navodil za izvajanje, provizioniranje, likvidacija škod (določitev procesa s pooblastili), priprava trženjske strategije (promocijske kampanije, direktni marketing), zahteve zunanjemu izvajalcu (S&T, podatkovno skladišče) in direktni marketing – pošiljanje pošte.

4. Implementacija

V zadnji fazi implementacije je bila izvedba navodil za prodajnike, njihovo usposabljanje, usposabljanje kadrov v izvajalski funkciji in lansiranje storitve na trg.

Celoten projekt je imel predviden časovni obseg 111 dni. Določene faze so terjale več časa (kot npr. definiranje procesov, ki je tudi najobsežnejši del), določene manj (npr. faza implementacije). So se pa posamezni deli med sabo prepletali in potekali paralelno, s čimer je tim pridobil na hitrosti izvajanja.

Izveden proces RNS je specifičen, saj vsebuje prvine, ki so potrebne za razvoj zavarovalne storitve, zato so tudi posamezni postopki mnogo bolj razčlenjeni, kot to ponazarja splošen model. Bistveno pri njem je to, da so upoštewane vse faze in da aktivnosti potekajo na način, ki omogoča optimalno izvedbo projekta (v smislu časa trajanja, kadrovskih, finančnih in ostalih resursov).

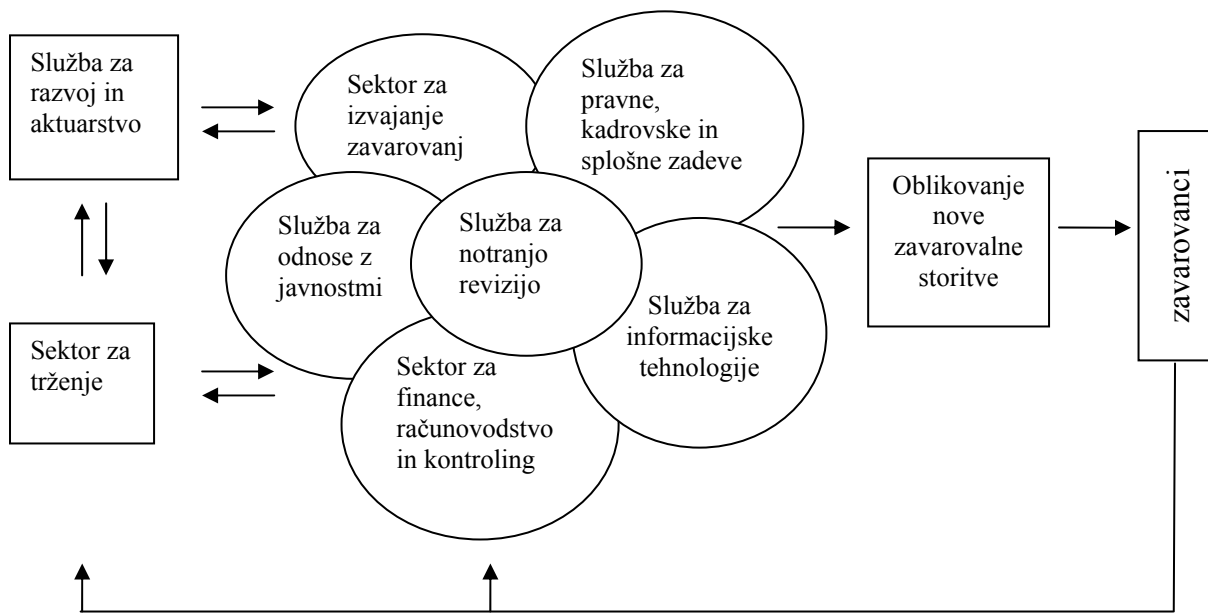
¹⁸ Glej na str. 25–31 v 3. poglavju.

¹⁹ Glej na str. 64–65 v tem poglavju.

5.2.2 Sodelovanje podpornih služb pri razvoju nove storitve

Zaradi specifičnosti zavarovalne dejavnosti je Vzajemna v proces razvoja vključila svoje službe in sektorje na različne načine. Vir predlogov in idej se pričakuje predvsem s strani razvoja in aktuarstva ter trženja, ostale službe pa delujejo kot podporne enote, kot je prikazano v sliki 15.

Slika 15: Vloga podpornih služb pri razvijanju novih storitev



Vir: Interna delavnica.

Vlogo posameznih sektorjev in služb je podjetje opredelilo na naslednje načine:

1. Sektor za trženje

Sektor za trženje je s poslovnimi enotami v neposrednem kontaktu s strankami in trgom.

Njegova vloga je naslednja:

- evidentiranje potreb trga glede na razvoj potreb prebivalstva, kar je pogojeno s tehnološkim razvojem, zakonodajo, ponudbo konkurence, trendi razvoja v tujini,
- sooblikovanje vsebine storitve glede na potrebe trga in ocenjevanje sprejemljivosti storitve za trg po vsebini, ceni in načinu distribucije ter logistike,
- izdelava tržnih raziskav, ki kvantificirajo potrebe po novih storitvah,
- izdelava projekcije prodaje in načina distribucije glede na segment ter izdelava projekcije načina nagrajevanja prodajne mreže,
- sodelovanje pri izdelavi zavarovalno-tehničnih navodil,
- postavitve organizacije in logistike za vse prodajne poti,
- izdelava strategije promocije in oglaševanja ter usposabljanje prodajne mreže.

2. Služba za razvoj in aktuarstvo

Njene zadolžitve so naslednje:

- spremlja ideje za razvoj novih storitev,
- išče vsebinske možnosti za nove storitve,
- pripravlja aktuarske izračune in podlage,
- spremlja statistične podatke o zavarovanjih,
- skrbi za urejanje poslovnih procesov, njihovo vzdrževanje in spreminjanje v skladu s poslovnimi potrebami,
- oblikuje premijski cenik, tehnične podlage in zavarovalne pogoje na podlagi določitve rizikov in aktuarskega izračunavanja (priprava aktuarskih izračunov, simulacij, verjetnost nastopa škodnega dogodka, rizičnost portfelja ipd.),
- storitev prilagodi za uporabo v informacijski podpori in je hkrati vezni člen med informatiki in uporabniki (na eni strani oblikuje informacijsko podporo in skrbi za testiranje, na drugi strani pa skupaj z izvajanjem sooblikuje navodila za končne uporabnike).

3. Služba za pravne, kadrovske in splošne zadeve

Vsa tri vsebinsko zaokrožena področja znotraj službe tvorijo pomembno servisno, operativno in razvojno funkcijo, ki se kaže zlasti v naslednjih aktivnostih:

- sodelovanje v postopku sprejema zakonodaje, ki je podlaga za razvoj in uvedbo zavarovalnih storitev,
- skrb za formalnopravno usmerjanje aktivnosti in zagotavljanje zakonitosti pravnih poslov,
- spremljanje sprememb zakonodaje, ki bi lahko vplivale na aktivnosti nove zavarovalne storitve,
- pregled in usklajevanje zavarovalnih pogojev, polic in drugih obrazcev, potrebnih za sklenitev zavarovalne pogodbe,
- oskrba z ustreznimi kadri, podpora pri izobraževanju za nove storitve ter ostale prodajne veščine,
- oskrba z morebitno dodatno opremo, poslovnimi prostori ter izdelava novih listin in promocijskega gradiva.

4. Sektor za izvajanje zavarovanj

Je podporna organizacijska enota, v kateri se opravljajo zaledni procesi. Omogoča nemoteno odvijanje poslovnih procesov, predvsem preko naslednjih aktivnosti:

- sodeluje pri pripravi zavarovalnih pogojev in ustreznih obrazcev,
- sodeluje pri opredelitvi strokovnih podlag, pravil in postopkov pri sklepanju in izvajanju zavarovanja ter njegovi obdelavi škod,
- sodeluje pri pripravi storitve za uporabo v informacijski podpori,
- pripravlja operativna navodila za sklepanje zavarovanja in reševanje škod, kjer so zaposleni seznanjeni s posebnostmi in izjemami pri novem zavarovanju ter izobražuje prodajnike.

5. Ostale podporne službe

Služba za informacijske tehnologije mora pri razvoju nove storitve dopolniti obstoječo informacijsko podporo in hkrati sodeluje z ostalimi strokovnimi službami pri izgradnji računalniških programov.

Podpora **sektorja za finance, računovodstvo in kontroling** se kaže predvsem pri izdelavi ustrezne računovodske podlage za novo storitev (vzpostavitev ustreznih kontov, sheme knjiženja in podobno).

Služba za odnose z javnostmi mora zagotoviti ustrezno informiranje nove storitve širši javnosti preko sporočil za javnost (novinarske konference, prispevki, notranje in zunanje informiranje).

Služba za notranje revidiranje opravlja revizijske preglede in svetovanje, predvsem z namenom izgradnje in izboljševanja notranjih kontrol. Na ta način ocenjuje in nadzira tveganja, ki nastajajo pri razvoju nove storitve.

5.3 Analiza vključevanja porabnikov v razvoj nove storitve

Porabniki so bili vključeni v proces razvoja v treh fazah. Na začetku je izvedel raziskavo kontaktni center, da bi ugotovil stopnjo zanimanja za nove storitve. V drugem delu sem analizo opravila sama, ki smo jo v tretjem delu razširili in združili z analizo poslovnih enot.

5.3.1 Tržna raziskava – anketiranje

Prvo vključevanje porabnikov v proces razvoja je bilo v začetni fazi, ko se je v podjetju oblikovala prva, generalna ideja o novi storitvi. Izvedena je bila raziskava, katere osnovni namen je bilo ugotoviti odziv trga in zanimanje za novo storitev. V njej je bilo na podlagi baze, ki šteje 4.160 oseb, izbranih 2.453 posameznikov za sodelovanje. Od teh jih je privolilo v sodelovanje v raziskavi in jo izpeljalo 381 oseb (15,5 % anketiranih).

Osebam smo postavili tako splošna kot tudi specifična vprašanja, da bi ugotovili stanje na trgu in zanimanje za razvoj novih storitev. Telefonska anketa naj ne bi trajala več kot 10 minut, zato je bila izbira vprašanj omejena.

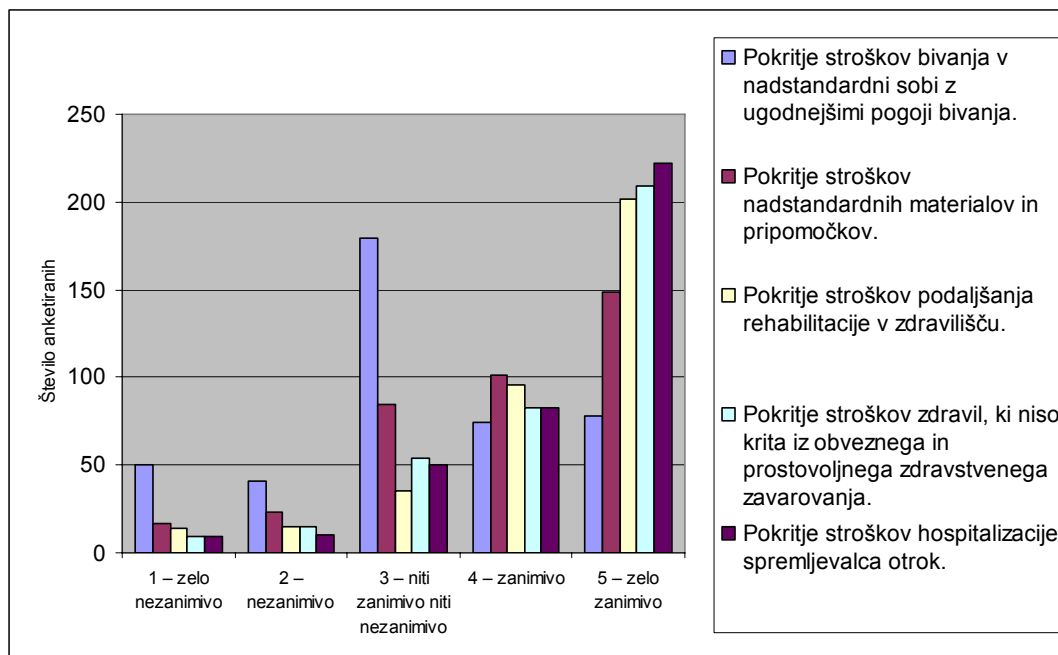
Prvo zastavljeno vprašanje je bilo »Pri kateri zavarovalnici imate sklenjeno dopolnilno zdravstveno zavarovanje?« in je nudilo vnaprej pripravljene odgovore. 62 % vprašanih je odgovorilo, da imajo dopolnilno zdravstveno zavarovanje sklenjeno pri Vzajemni, 24 % pri Triglavu zdravstveni zavarovalnici, 12 % pri AdriaticSlovenici, kaj drugega je odgovoril 1 % vprašanih, kolikor jih je tudi odgovorilo, da ne vedo, kje imajo sklenjeno zavarovanje.

Anketiranci so odgovarjali na drugo vprašanje »Ali bi sklenili zavarovanje za boljše pogoje bivanja in storitev v bolnišnici?« tako, da je dalo pritrdilni odgovor 51 % vprašanih, nikalnega 36 % in 13 % se jih ni moglo opredeliti.

Tretje vprašanje je bilo že bolj direktno in je spraševalo »Koliko bi bili pripravljeni plačati za boljše pogoje bivanja in storitev v bolnišnici/zdravilišču?«. Vnaprej so bili pripravljeni cenovni razredi in vprašani so odgovore razporedili na naslednji način: 14 % bi jih bilo pripravljeno plačevati do 4,17 EUR, 32 % med 4,18 in 12,52 EUR, nadaljnjih 35 % bi plačevali med 12,53 in 20,86 EUR ter 17 % več kot 28,87 EUR za tovrstno storitev. 2 % vprašanih na vprašanje ni moglo odgovoriti.

Osnova za nadaljnje prilagajanje storitve so bili izvlečki iz raziskave, prikazani v slikah, ker so ponujali bolj kompleksne odgovore.

Slika 16: Določitev stopnje zanimanja za posamezno vrsto kritja

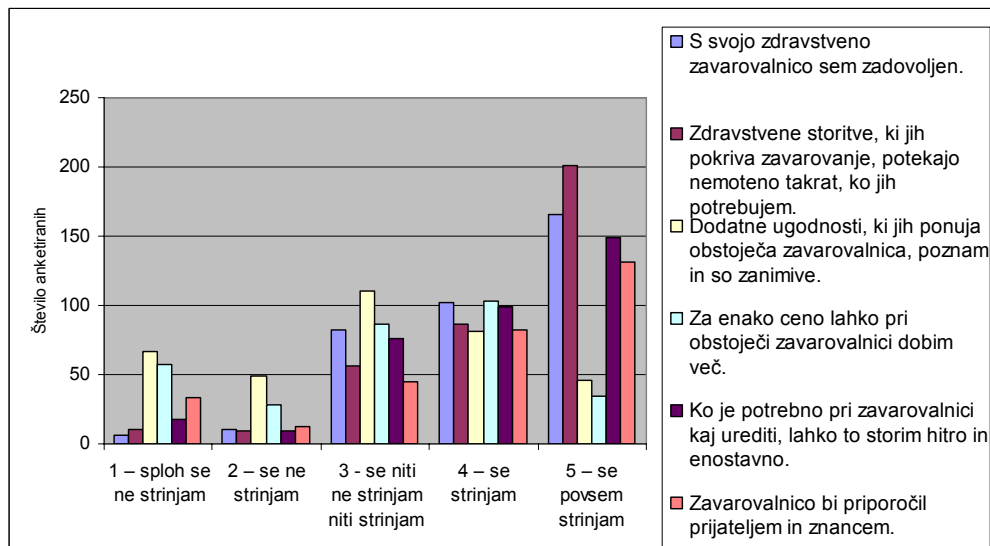


Vir: Anketa, izvedena preko klicnega centra.

Četrto postavljeno vprašanje je bilo »Katera od naštetih kritij se vam zdijo najbolj zanimiva?« in je ponujalo lestvico odgovorov od 1 (zelo nezanimivo) do 5 (zelo zanimivo). Na podlagi anketiranega vzorca se je izkazalo, da je najbolj zanimivo pokritje stroškov hospitalizacije spremljevalca otrok, temu pa je sledilo pokritje stroškov zdravil, ki niso krita iz obveznega in prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja. Nekoliko manj zanimivo se je izkazalo pokritje stroškov podaljšanja rehabilitacije v zdravilišču in pokritje stroškov nadstandardnih materialov in pripomočkov. Najmanj interesa je zbudilo samo pokritje stroškov bivanja v nadstandardni sobi z ugodnejšimi pogoji bivanja.

Vzajemna je s tržno raziskavo želela tudi ugotoviti, kako zavarovanci ocenjujejo svojo obstoječo zdravstveno zavarovalnico in katere ugodnosti so še posebej zanimive. Na ta način lahko oceni stopnja zadovoljstva.

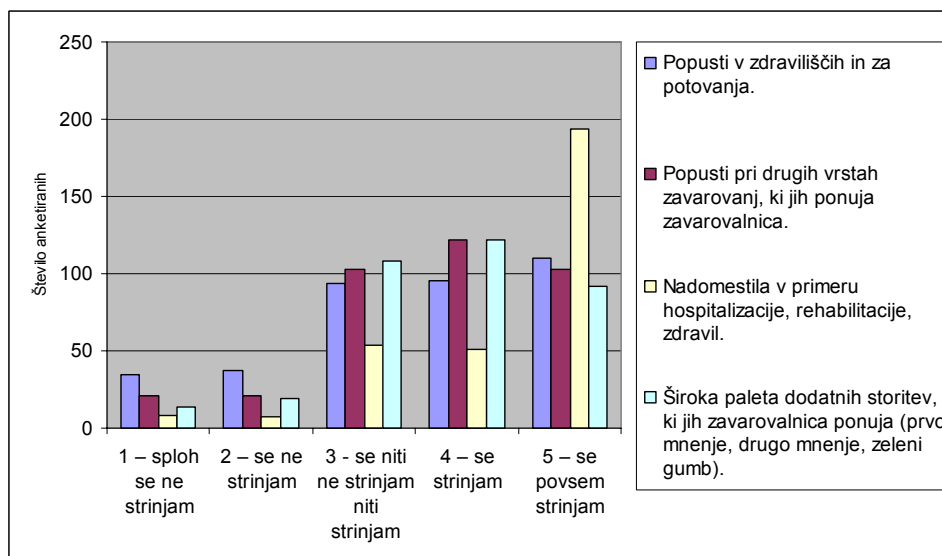
Slika 17: Ocena zavarovalnice in stopnja zadovoljstva



Vir: Anketa, izvedena preko klicnega centra.

Postavljeno je bilo vprašanje »Kako bi ocenili zavarovalnico, pri kateri imate trenutno sklenjeno zdravstveno zavarovanje?«. Osebe so se najbolj strinjale s trditvijo, da potekajo zdravstvene storitve, ki jih pokriva zavarovanje, nemoteno takrat, ko jih potrebujejo. Na drugo mesto so postavili trditev, da so s svojo zavarovalnico zadovoljni in na tretje mesto trditev, da ko morajo pri zavarovalnici kaj urediti, lahko to storijo hitro in enostavno. Najmanj so se strinjali z odgovorom, da poznajo dodatne ugodnosti, ki jih zavarovalnica ponuja in da so le-te zanimive.

Slika 18: Privlačnost dodatnih ugodnosti



Vir: Anketa, izvedena preko klicnega centra.

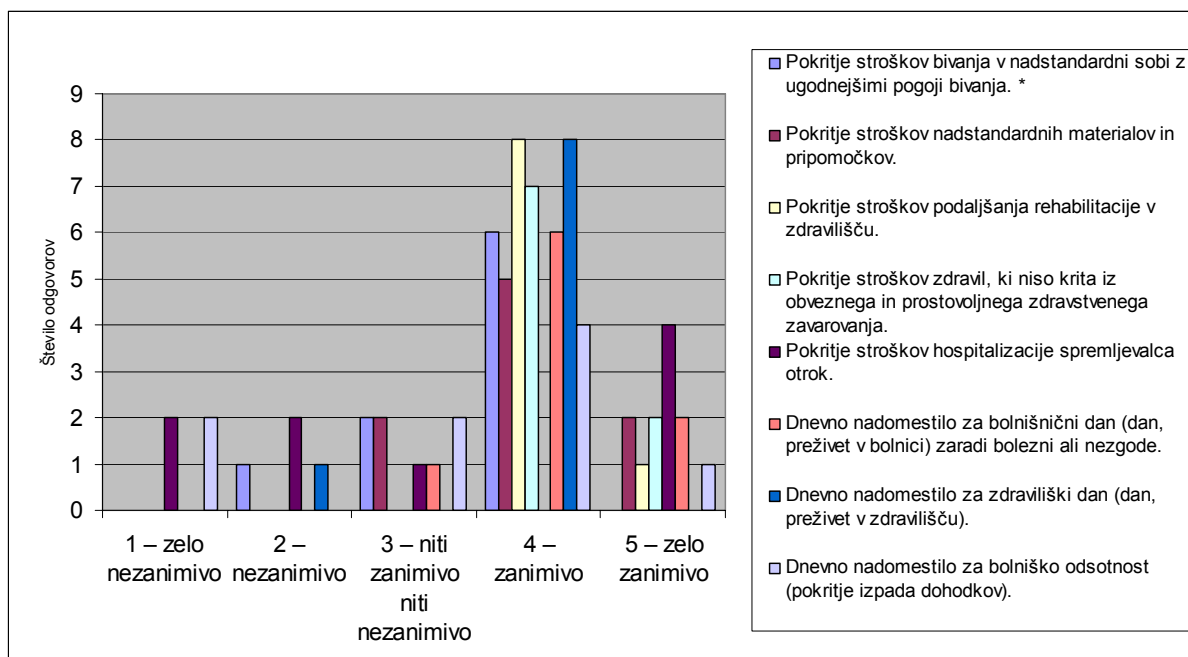
Na koncu je anketa zastavljala vprašanje »Katere ugodnosti oz. dodatne storitve se vam zdijo najbolj privlačne?« Anketirani so se opredelili, da jih izmed ponujenimi ugodnostmi najbolj privlačijo nadomestila v primeru hospitalizacije, rehabilitacije in zdravlil. Na drugo mesto so postavili popuste pri drugih vrstah zavarovanj, ki jih ponuja zavarovalnica in na tretje široko paleto dodatnih storitev, ki jih zavarovalnica ponuja. Popusti v zdraviliščih in za potovanja so bili od ponujenih odgovorov najmanj zanimiva možnost.

5.3.2 Globinski intervju

Prva anketa, ki jo je Vzajemna izvedla na večjem vzorcu sodelujočih, ja prispevala pomembne informacije za razvoj zavarovalne storitve. V drugi fazi je bil izveden globinski intervju, in sicer z namenom pridobiti dodatne, bolj poglobljene informacije s strani porabnikov, da bi jim lahko vsebino storitve čim bolj približali. Tako anketa kot globinski intervju sta pomembno vplivala na razvoj in vsebino storitve, kar bom opisala v nadaljevanju. V intervjuju je sodelovalo 9 oseb različnih starosti in profilov, ki so odgovarjali na vprašalnik, na podlagi katerega se je tudi razvila diskusija, ki je zagotovila dodatne poglede in ideje za razvijajočo se storitev. Vprašalnik je bil zasnovan na temelju tako odprtih kot zaprtih vprašanj.

V **prvem sklopu vprašanj** je bila orientacija za to, kako zanimiva so se zdeli sodelujočim posamezna kritja, ki so bila glede na izvedeno tržno raziskavo iz prvega dela razširjena iz petih na osem sestavin.

Slika 19: Določitev stopnje zanimanja za posamezno vrsto kritja



Vir: Globinski intervju.

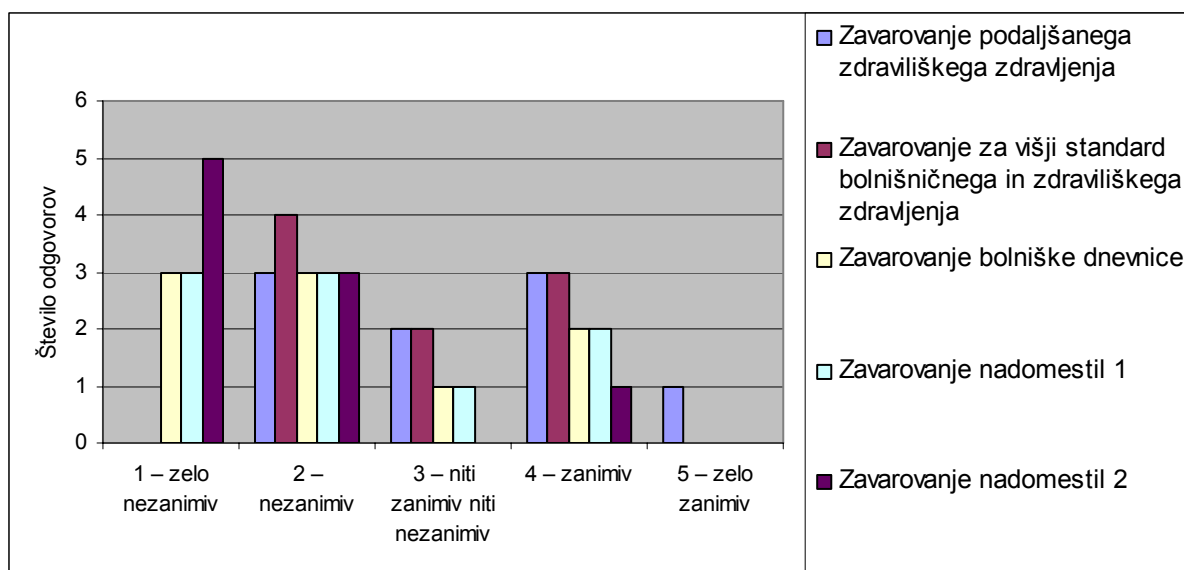
Sodelujočim je bilo zastavljeno vprašanje v obliki »Ste poškodovani oz. bolni in v bolnišnici. Ocenite, kako zanimiva se vam zdijo naslednja kritja:« in je ponujalo odgovore, ki so predstavljeni v sliki 19 po lestvici od 1 (zelo nezanimivo) do 5 (zelo zanimivo). Na podlagi pogovora z izbrano skupino ljudi se je pokazalo, da sta najbolj zanimivi kritji pokritje stroškov zdravil, ki niso krita iz obveznega in prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja, ter pokritje stroškov podaljšanja rehabilitacije v zdravilišču. Visoko sta se uvrstila tudi odgovora dnevno nadomestilo za zdraviliški dan in dnevno nadomestilo za bolnišnični dan.

V **drugem delu** so osebe ovrednotile svoj finančni pogled. Postavljeni so bili v situacijo, da imajo sklenjeno zavarovanje, na osnovi katerega jim zavarovalnica v primeru nesreče ali bolezni izplača finančno nadomestilo za dneve, preživete v bolnici ali zdravilišču. Bistvene trditve so bile izluščene iz njihovih odgovorov:

- mesečno smo za zavarovanje pripravljeni plačati med 4,18 in 12,52 evrov,
- v primeru bolezni ali nezgode bi znesek, ki mi ga izplača zavarovalnica na osnovi pogodbe, bil pripravljen plačati za zagotovitev boljših pogojev bivanja in storitev v bolnišnici ali zdravilišču,
- pričakujem, da je moja dnevna vrednost nadomestila med 8,35 do 41,73 evrov,
- pričakujem, da je moja celotna zavarovalna vsota med 418 in 1.252 evrov,
- omenjeni znesek pričakujem zaradi izpada prihodkov in zaradi matematične vrednosti pokritja vplačil.

V **tretjem sklopu** pa so sodelujoči primerjali in komentirali pet različnih zavarovalnih storitev. Le-te so bile opremljene z vsemi potrebnimi informacijami – opisom, zavarovalnimi vsotami in premijami za posamezne starostne razrede. Le na ta način, s primerjavo storitev, je bilo možno oceniti, kako primerna se jim je zdela storitev zavarovanje nadomestil. Ta je bila predstavljena v dveh različicah, in sicer kot dodatek in samostojna storitev.

Slika 20: Določitev stopnje zanimanja za posamezno zavarovalno storitev

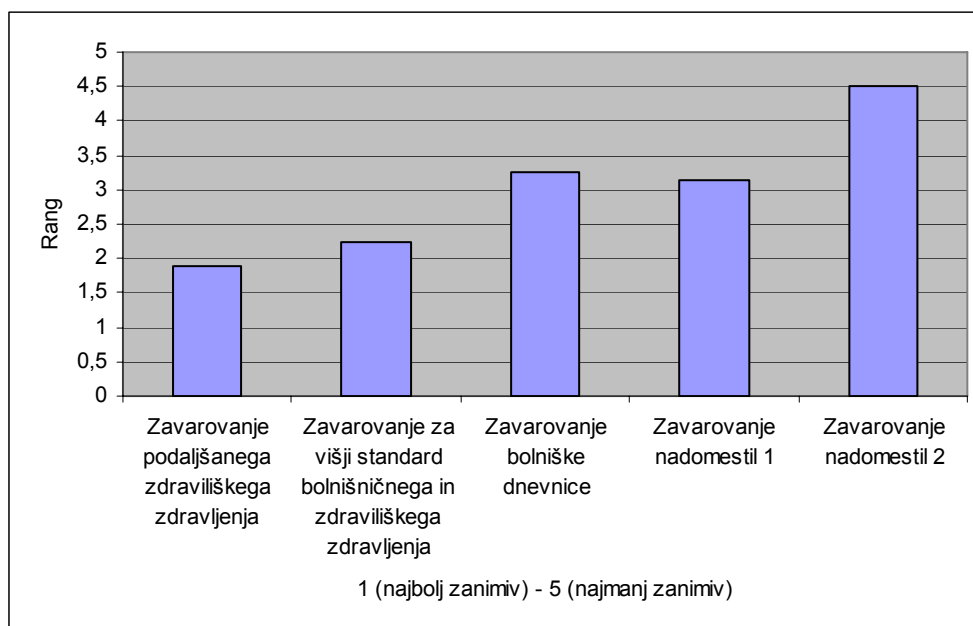


Vir: Globinski intervju.

Pri določitvi stopnje zanimanja za posamezno zavarovalno storitev po lestvici od 1 (zelo nezanimivo) do 5 (zelo zanimivo) so sodelujoči najvišjo oceno prisodili storitvi zavarovanje podaljšanega zdraviliškega zdravljenja. Drugo mesto je dobila storitev zavarovanje za višji standard bolnišničnega in zdraviliškega zdravljenja. Najmanj zanimanja so sodelujoči pokazali za storitev z imenom zavarovanje nadomestil 2.

Intervjuirani so storitve med seboj tudi rangirali, pri čemer se je pokazalo, katera jim je najbližja. Pri rangiranju nižja vrednost ocene določa bolj priljubljeno storitev.

Slika 21: Primerjava storitev – rangiranje



Vir: Globinski intervju.

Ta analiza je hkrati potrdila, da je največ zanimanja za storitev zavarovanje podaljšanega zdraviliškega zdravljenja in najmanj za zavarovanje nadomestil 2.

Najpomembnejši del globinskih intervjujev predstavljajo opažanja in mnenja, ki sem jih pridobila v času pogovorov in predstavljajo dodatno sliko o razvijajoči se storitvi. Zbrana so glede na starostne skupine, odvisne pa so od življenjskega sloga.

Mlajše osebe v delovnem razmerju z majhnimi otroki

- pomembna jim je varnost zase in za otroke (zanimivo se jim zdi kritje stroškov za spremljajočo osebo hospitaliziranega otroka),
- precej natančno jih zanima, koliko bi za zavarovanje plačali in koliko bi dobili v primeru bolezni/nezgode (npr. pričakuje se, da se v enem zavarovalnem primeru dobi znesek plačanih premij iz 10-ih let),
- zanimajo se tudi za možnost zavarovanja nadstandardnih pripomočkov (očala, leče, slušni aparat ipd.).

Osebe srednjih let v delovnem razmerju

- osebam se zdi storitev zavarovanje nadomestil zanimiva, in sicer v primeru nižjih prihodkov pričakuje nižje premije, v primeru visokih prihodkov pa je zanimiva tudi storitev z višjimi zavarovalnimi vsotami,
- osebi v višjem dohodkovnem razredu, ki je podjetnik, bi veliko pomenilo zavarovanje zaradi delovne nezmožnosti, ker bi v tistem času utrpel izpad dohodka,
- velik pomen ima osebna obravnava z osebnim svetovanjem.

Starejše osebe v delovnem razmerju

- zavarovanje za osebno varnost jim veliko pomeni, vendar gledajo tudi na to, da zavarovanje ni predrago. Te osebe imajo že tudi sklenjena druga zavarovanja (npr. življenjsko, nezgodno) in menijo, da imajo v primeru nesreče/bolezni zavarovanje že krito.

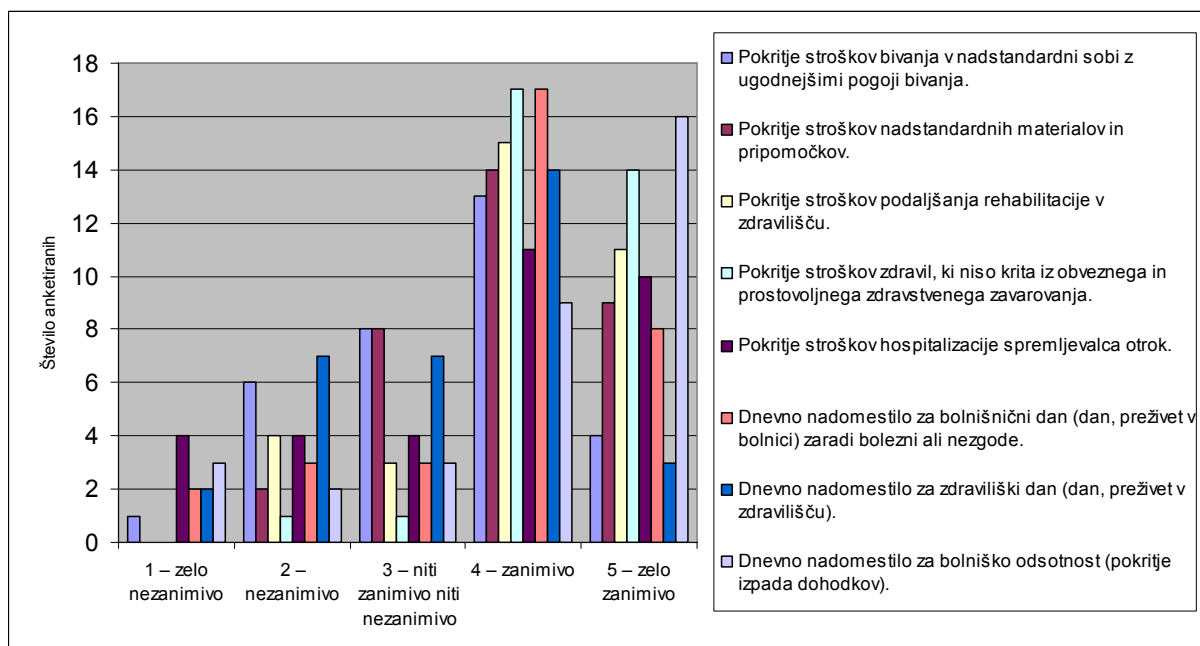
Starejše osebe v pokoju

- anketirani osebi imata manjše prihodke, zato jima je storitev nadomestila predraga, prav tako tudi ne potrebujeta kritih stroške za spremljajočo osebo hospitaliziranega otroka in bolniško odsotnost,
- zanimivo bi se jima zdelo zavarovanje za starejše osebe (pomoč starejšim, kritje nege na domu).

5.3.3 Anketiranje na manjšem vzorcu

Tretji in hkrati zadnji del, pri katerem so bili v oblikovanje koncepta nove storitve vključeni porabniki, je bilo anketiranje. V tej fazi je bila izvedena dodatna analiza, pri čimer se je vzorec povečal iz začetnih devetih na skupaj 33 oseb (dodatno je bilo v anketo zajetih 24 oseb). Vzorec te ankete je majhen, kar lahko prinese zavajajočo sliko odgovorov, vendar se je razvojni tim v tej fazi odločil, da je zaradi pomanjkanja časa bolje izvesti anketo na manjšem vzorcu ljudi, kot pa jo sploh ne narediti. Glavne ugotovitve ankete so prikazane v naslednjih slikah.

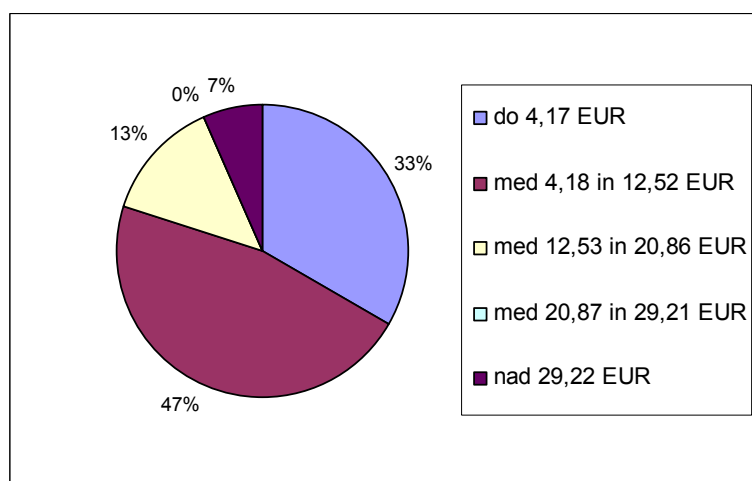
Slika 22: Določitev stopnje zanimanja za posamezno vrsto kritja



Vir: Podatki iz ankete.

Ugotovitve iz slike 22 se ponovno nanašajo na vprašanje »Ste poškodovani oz. bolni in v bolnišnici. Ocenite, kako zanimiva se vam zdijo naslednja kritja:« in nam dajo vedeti, da so vzorčni skupini predvsem zelo zanimiva kritja dnevnega nadomestila za bolniško odsotnost, pokritje stroškov zdravil, ki niso krita iz obveznega in prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja, ter pokritje stroškov podaljšanja rehabilitacije v zdravilišču. Razlike niso visoke, v povprečju so anketirani dosodili vsem kritjem visoke ocene.

Slika 23: Višina mesečne premije, ki bi jo bili pripravljeni plačati

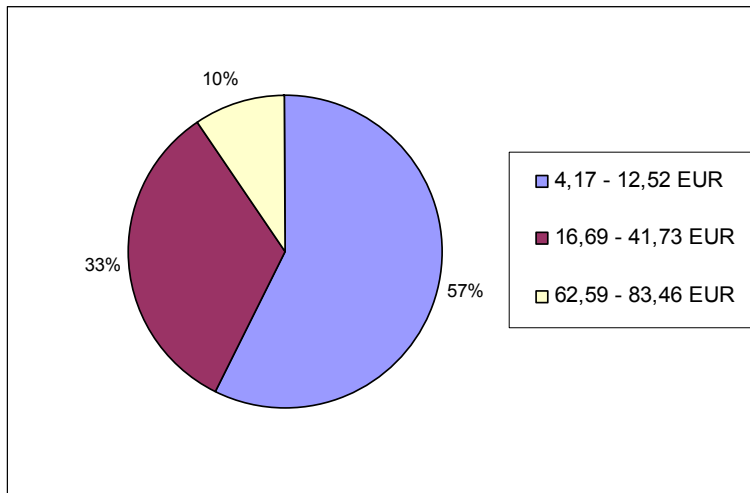


Vir: Podatki iz ankete.

Sodelujočim je bilo postavljeno vprašanje »Koliko ste na mesec pripravljeni plačati za zavarovanje za boljše pogoje bivanja in storitev v bolnišnici ali zdravilišču?«. Večina

anketiranih (47 %) se je opredelila, da bi bili pripravljene mesečno plačevati med 4,18 in 12,52 evra, 33 % pa jih je odgovorilo, da največ 4,17 EUR. Na tretjem mestu s 13 % pa je bil odgovor med 12,53 in 20,86 EUR.

Slika 24: Višina pričakovanega dnevnega nadomestila

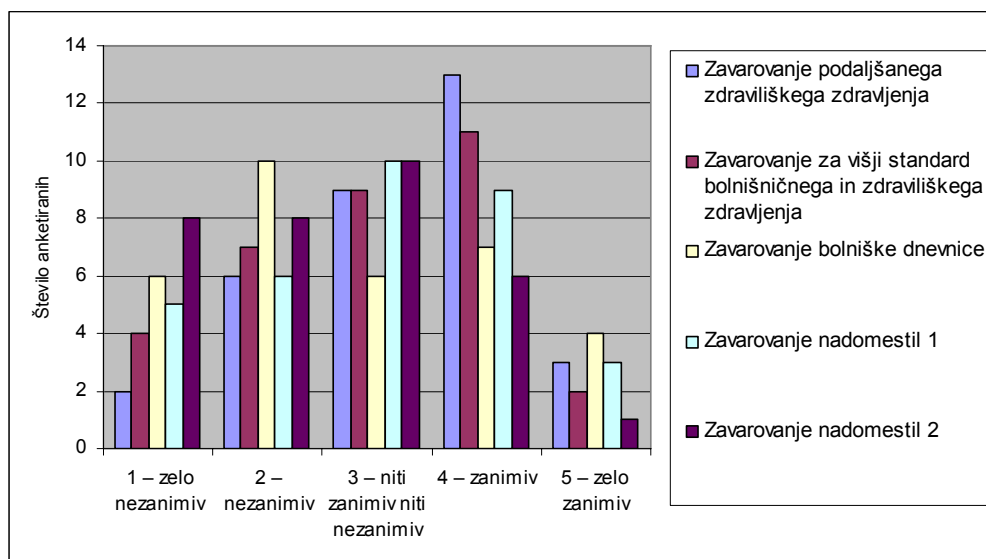


Vir: Podatki iz ankete.

Vprašanje »Na podlagi doživete nezgode/bolezni vam bo zavarovalnica na osnovi zavarovalne pogodbe izplačala finančno nadomestilo za dneve, ki ste jih preživeli v bolnici ali zdravilišču. Veste, da boste denar dobili najkasneje po zaključenem zdravljenju. Katera je najnižja, za vas še sprejemljiva, dnevna vrednost nadomestila?« se je izkazalo za precej pomembno. Nanj je 57 % anketiranih odgovorilo, da bi bili zadovoljni z dnevnim nadomestilom v višini med 4,17 in 12,52 evra, 33 % med 16,69 in 41,73 evra in 10 % bi jih pričakovalo med 62,59 in 83,46 evra.

Na enak način kot pri globinskih intervjujih smo sodelujočim v anketi za določitev zanimanja predstavili pet zavarovalnih storitev, med katerimi so izbirali najbolj zanimivo. Na voljo so imeli vsebinski opis storitve, zavarovalne vsote ter višino mesečne premije za posamezne starostne razrede. Na podlagi tega vprašanja smo želeli v realni situaciji določiti, kaj porabnike najbolj zanima.

Slika 25: Določitev stopnje zanimanja za posamezno zavarovalno storitev



Vir: Podatki iz ankete.

Pri ugotavljanju stopnje zanimanja za posamezno zavarovalno storitev po lestvici od 1 (zelo nezanimivo) do 5 (zelo zanimivo) smo ugotovili, da je največ zanimanja za zavarovanje podaljšanega zdraviliškega zdravljenja, sledita pa zavarovanje za višji standard bolnišničnega in zdraviliškega zdravljenja ter zavarovanje nadomestil 1.

Pri rangiranju vseh storitev po principu, kot smo ga izvedli pri globinskih intervjujih, smo dobili informacijo, da so bolj zanimive tri storitve, in sicer zavarovanje podaljšanega zdraviliškega zdravljenja, zavarovanje nadomestil 1 in zavarovanje za višji standard bolnišničnega in zdraviliškega zdravljenja. Še vedno pa se je izkazala kot najmanj zanimiva storitev zavarovanje nadomestil 2.

5.3.4 Razvoj vsebine zavarovalne storitve

Storitev zavarovanje nadomestil je tekom razvoja spreminjala vsebino, katero je prilagajala predvsem izsledkom različnih raziskav. V začetni fazi je bil koncept zasnovan na osnovi predlogov, ki so se porodili v internem okolju – torej znotraj Vzajemne, s sodelovanjem trženja in predstavnikov poslovnih enot, razvoja ter sektorja za izvajanje.

Prva opredelitev

V začetku je storitev vsebovala naslednja jamstva:

- nadomestilo za bolnišnični dan; pri katerem se loči ali je zavarovanec v bolnišnici zaradi nezgode ali zaradi bolezni in se temu prilagodi višina dnevnega nadomestila,
- nadomestilo za zdraviliški dan,

- nadomestilo – plačilo bolnišničnih dni za zdravljenje otrok zaradi nezgode, ki je šteta kot zastoj ugodnost.

Maksimalno število izplačanih dnevni nadomestil v zavarovalnem letu je za 21 dni (tako za bolnišnični kot tudi zdraviliški dan), plačilo bolnišničnih dni za zdravljenje otrok zaradi nezgode pa naj bi bil fiksni znesek.

Na podlagi opravljene tržne raziskave se je projektni tim odločil, da prilagodi vsebino storitve rezultatom in doda nova kritja.

Druga opredelitev

Storitev je v tej fazi obsegala naslednja jamstva:

- nadomestilo za bolnišnični dan; pri katerem se loči, ali je zavarovanec v bolnišnici zaradi nezgode ali zaradi bolezni in se temu prilagodi višina dnevnega nadomestila,
- nadomestilo za zdraviliški dan,
- nadomestilo za spremljajočo osebo hospitaliziranega otroka,
- nadomestilo za bolniško odsotnost.

Maksimalno število izplačanih dnevni nadomestil v zavarovalnem letu je 30 (tako za bolnišnični kot tudi zdraviliški dan). Za enako število dni naj bi veljalo tudi nadomestilo za spremljajočo osebo hospitaliziranega otroka, in sicer do njegove starosti 14-ih let ter nadomestilo za bolniško odsotnost, ki pa bi se začelo izplačevati od 8. dne bolniške odsotnosti dalje za primer nezgode in od 30. dneva bolniške odsotnosti dalje za primer bolezni.

Višina premij se je prilagodila novim pogojem, starostni razredi pa so ostali v enakih intervalih.

Na podlagi izvedenih globinskih intervjujev in naknadno anket pa je prišlo do spremembe v vsebini storitve, ki se je dokončno oblikovala na osnovi zadnjih rezultatov.

Tretja opredelitev

Zavarovanje nadomestil predstavlja naslednja jamstva:

- nadomestilo za bolnišnični dan,
- nadomestilo za zdraviliški dan,
- za spremljajočo osebo hospitaliziranega otroka,
- nadomestilo za bivanje v bolnišnici zaradi rojstva otroka.

Nadomestilo za bolnišnični in zdraviliški dan se štejeta za osnovni jamstvi, maksimalno število dni kritja na leto pa je za vsako po 30 dni. Nadomestilo staršem za otroka do 14. leta starosti v primeru njegovega bivanja v bolnišnici zaradi poškodbe (posledica nezgode) in

nadomestilo materam za bivanje v porodnišnici zaradi rojstva otroka veljata za posebno ugodnost. Pri tem ima prvo nadomestilo kritih do osem dni na leto, nadomestilo za porod pa do 5 dni na leto.

V tej obliki je storitev dejansko izoblikovana in tudi prisotna na trgu, čemur je v veliki meri prispevalo sodelovanje z zavarovanci in ostalimi porabniki zavarovalnih storitev. Storitve je na trgu prisotna kot dodatek dopolnilnemu zdravstvenemu zavarovanju in je na voljo vsem zavarovancem Vzajemne. Kot samostojna je storitev prišla na trg kasneje, ob koncu leta 2006 in sicer v dveh oblikah (mali in veliki paket). Vsebinsko se samostojna storitev razlikuje od dodatka po tem, da je bolj kompleksna in vključuje naslednja kritija:

- dnevno nadomestilo za bolnišnični dan zaradi poškodbe ali zaradi bolezni oz. hibe,
- dnevno nadomestilo za zdraviliški dan,
- nadomestilo za otroka v bolnišnici,
- nadomestilo za rojstvo otroka,
- nadomestilo za bolniški stalež
 - o zaradi poškodbe, bolezni ali hibe od vključno 31. dneva dalje
 - o zaradi poškodbe od 8. dneva dalje, zaradi bolezni ali hibe od vključno 31. dneva dalje.

Vzajemna je v procesu vključevanja porabnika v RNS uporabila dve metodi, in sicer anketiranje na večjem in manjšem vzorcu ter globinski intervju. Porabnike je vključevala z vidika vsebinske opredelitve storitve in glede na to, da se je vsebina oblikovala skozi daljše obdobje, je na ta način potekalo tudi sodelovanje z njimi. Določeni modeli, ki sem jih opredelila v nalogi v poglavju 4.4,²⁰ niso bili vključeni v proces, in sicer fokusne skupine, opazovanje porabnikov ter »veriga sredstva – cilji«.

Fokusne skupine bi lahko izvedli z izbranimi posamezniki, ki bi lahko ob skupnem sodelovanju prišli do novih idej. Čeprav je pri zavarovalnih storitvah potrebno upoštevati dejstvo, da so naključno izbrane osebe, ki področja ne poznajo dobro (tako zavarovalništvo kot obstoječo zakonodajo), lahko vir zanimivih idej, ki pa se bolj redko izkažejo za zelo uporabne. Fokusne skupine bi bilo zato najprimerneje izvesti znotraj Vzajemne. Na primeru projekta nadomestil so člani razvojnega tima to deloma pokrili z lastnim doprinosom na skupnih sestankih, ko so oblikovali ideje o vsebini nove storitve.

Opazovanje porabnikov je, kot sem omenila v poglavju 4.4,²¹ metoda, ki lahko ponuja lepe možnosti za pridobivanje inovativnih idej, vendar je v primeru zavarovalne storitve njena uporabnost vprašljiva. Porabnikom bi težko določili okolje, v katerem bi jih opazovali, kako bi določeno zavarovalno storitev uporabili. Postopek bi težko izvedli tako v njihovem domačem okolju kot npr. v poslovalnicah Vzajemne, ker bi nam dobljeni podatki težko dali otipljivo sliko o njihovih željah in potrebah. Dejstvo je, da je zdravstveno zavarovanje nekaj,

²⁰ Glej str. 49–55.

²¹ Glej str. 53–55.

kar nam v primeru bolezni ali poškodbe olajša neprijetno situacijo, se ji pa želimo v vsakem primeru izogniti. To nas pa samo še dodatno odvrča od takšnega obnašanja, ki bi lahko opazovalcem dalo izhodišča, kakšna zdravstvena zavarovanja bi porabniki želeli.

V poglavju 3.1²² sem opisala tudi koncept »veriga sredstva – cilji«, ki se čedalje pogosteje uporablja v procesu RNS in bi ga lahko uporabili tudi v Vzajemni. Koncept bi lahko izvedli preko globinskih intervjujev z več sodelujočimi in bi v RNS preko konkretnih lastnosti nove storitve pridobili splošne informacije o zaznanih koristih in vrednotah, ki jih porabniki gojijo. To bi pomagalo ustvariti splošno sliko, kateri pojmi v okviru vrednot narekujejo in spodbujajo nakupne odločitve. Koncept bi ponudil določena abstraktna in generalna izhodišča, ki ne bi bili uporabni zgolj pri obravnavani storitvi, temveč bi jih lahko posplošili na širši nivo zdravstvenih zavarovanj.

Prav tako se Vzajemna pri kreiranju nove storitve ni posluževala komuniciranja s porabniki, ki so napovedniki potreb, temveč je v proces razvoja vključila širšo in naključno izbrano javnost. Napovednike potreb je, kot sem opisala v poglavju 4.5,²³ težko identificirati. Tukaj bi lahko pomagali prodajni agentje, ki so v neposrednem kontaktu z zavarovanci ali pa bi k sodelovanju povabili strokovno javnost (npr. ljudi iz zavarovalnega združenja, iz ostalih zavarovalnic ipd.) in jih na primeren način vključili v razvojni proces.

Informacije, ki jih je Vzajemna prejela od porabnikov, je vključila v vsebino nove storitve. Vse prispele ideje seveda niso bile uporabne, je pa v razvoju mnenje porabnikov igralo precej pomembno vlogo pri določitvi obsega storitve. Izvedene komunikacijske metode so bile klasične, kar je bilo pogojeno z izborom preučevanih metod. Pri globinskih intervjujih so se ideje iskale proaktivno, vendar se je izkazalo, da je področje raziskovanja tako specifično, da niso dale zelenih rezultatov. Primerjalno s teoretičnimi dejstvi, ki v poglavju 4.6²⁴ ponazarjajo, kako poteka proces učinkovitega RNS na primeru uspešnih podjetij, lahko za svoj praktični primer komentiram, da se v določenih točkah redno izvaja, pri določenih pa bi lahko izvedli izboljšave.

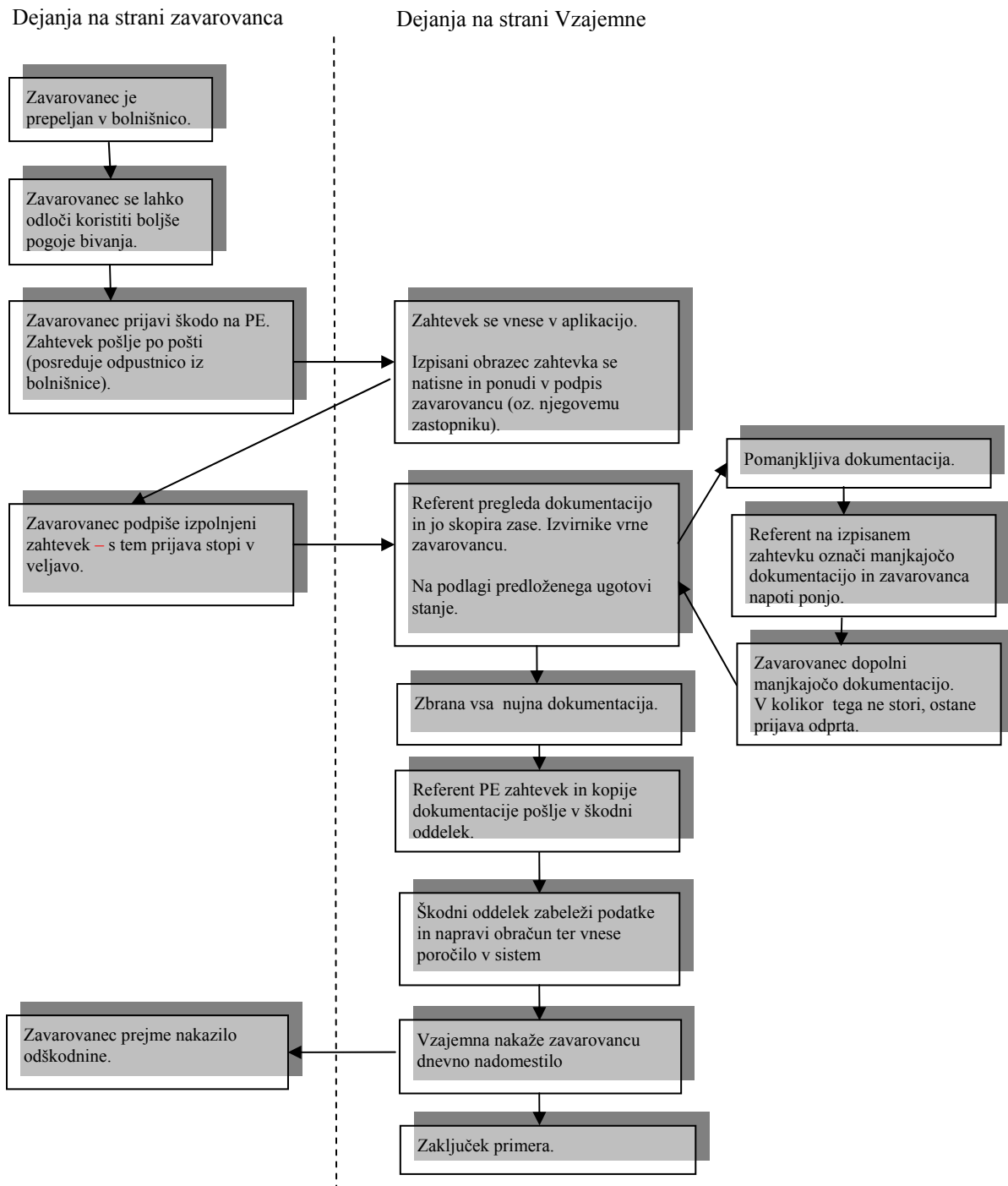
V zvezi z nastajanjem nove storitve je bil velik poudarek na metodah, kako vključiti porabnike v RNS, vendar na tej stopnji še ni bil narejen pregled, kako bo Vzajemna s porabniki v primeru nastanka zavarovalnega primera komunicirala. Vključevanje porabnika v proces koriščenja storitve je bil opredeljen naknadno, ko je storitev že bila na trgu in še to v glavnem z vidika potrebnih postopkov znotraj Vzajemne. Proces, kjer sta porabnik in Vzajemna bolj tesno povezana, sem opredelila v sliki 10.

²² Glej str. 22–23.

²³ Glej str. 55–57.

²⁴ Glej str. 58–60.

Slika 26: Potek storitvenega procesa



Vir: Lastno delo.

Na osnovi teoretične in praktične preučitve vključevanja porabnikov v RNS lahko v tej fazi **potrdim** postavljeno **osnovno raziskovalno hipotezo**, da Vzajemna v proces RNS premalo vključuje porabnike, da bi na podlagi tega lahko razvijala res inovativne storitve. Porabniki so bili v proces vključeni po tem, ko je bila vsebina storitve že postavljena, obenem pa v procesu

ni šlo za odkrivanje porabnikovih latentnih potreb. So pa s svojim doprinosom bistveno vplivali na njeno vsebinsko prilagajanje, saj so bila njihova mnenja precej upoštevana. Da bi Vzajemna razvila inovativno storitev ob sodelovanju s porabniki, bi le-te morali vključevati v delo že v bolj zgodnjih fazah, od samega začetka, in sicer z vključitvijo inovativnih posameznikov v razvojni tim. Sodelovanje bi moralo biti bolj intenzivno in bi moralo potekati skozi različne razvojne stopnje. V nadaljevanju bom predstavila, kako bi postavili takšno sodelovanje, ki bi pomenilo večji doprinos za podjetje.

6 Priporočila v zvezi s sodelovanjem porabnikov pri razvoju zavarovalnih storitev

6.1 Posebnosti zavarovalnih storitev ter možnosti za vključevanje porabnikov v njihov razvoj

Podjetje bo na trgu prodalo tiste storitve, za katere bodo porabniki občutili potrebo oz. željo po tem, da bi jih imeli. To je osnovni princip uspešnih podjetjih, ko kreirajo nove storitve in pri tem z različnimi metodami iščejo potrebe porabnikov. Zavarovalni trg ima v tej točki določene specifikke.

Ljudje smo usmerjeni v nakup dobrin ali storitev, ki nam prinašajo zadovoljstvo. Zavarujemo se zato, ker je prihodnost negotova in vsebuje določeno tveganje, da se nam pripeti nezgoda ali nesreča, katere si seveda ne želimo. Pri zavarovalnih storitvah nam motivator za nakup ni potreba, ki bi nam zagotavljala veselje nad storitvijo, temveč ukrep, ki ga narekuje grožnja, da se nam lahko pripeti kaj hudega in nezaželenega. Zavarovanje nam tako v primeru škodnega dogodka s pridobitvijo finančnih sredstev omili nastalo situacijo.

Obenem so zavarovalne storitve zelo kompleksne. Posameznik, ki se odloča za zavarovanje, se mora, da bi ponudbo razumel, prebiti preko različnih zavarovalniških izrazov, pogojev in omejitev, kar večino odvrča. Poleg tega pa obstajajo na trgu podobne, do določene mere komplementarne zavarovalne storitve. Posameznik, katerega primarna potreba je npr. varnost zaradi negotove prihodnosti, bo lahko v ta namen izbiral med različnimi vrstami zavarovanj, od naložbenih, življenjskih, do morda tudi pokojninskih. Svojo osnovno potrebo bi lahko rešil z nakupom kateregakoli zavarovanja, narediti primerjavo med njimi in bolj podrobno definirati svoje želje pa je lahko že zapleten postopek. V kolikor bi ta oseba pogledala na možnosti reševanja svojega problema s širšega aspekta in preučila tudi preostale finančne možnosti, pa bi naenkrat zadela ob celo množico rešitev. Posameznik bi si varnost lahko iskal tudi z varčevanjem na banki, ob večjem tveganju pa tudi na trgu vrednostnih papirjev. Seveda je marsikaj odvisno od njegovih preferenc.

Pri storitvah na splošno velja, da je zadovoljstvo porabnika zelo pomembno in da se vrača k tistemu ponudniku, kjer je bil s storitvijo najbolj zadovoljen, pri zavarovalnih storitvah pa je zadovoljstvo izraženo na daljši rok. Pogodbe se namreč sklepajo na dolgi rok, komaj po preteku pa lahko zavarovanec celovito zazna svoje zadovoljstvo. Obenem je priporočila s strani znancev in prijateljev težko upoštevati, ker lahko gre za različne zavarovalne primere, ki imajo svoje specifičnosti.

Zavarovalne storitve se vse bolj prilagajajo potrebam porabnikov. Če je še pred leti veljalo, da je trg odvisen od ponujenih storitev, pa je danes vse bolj na strani porabnikov, da določijo, kaj želijo imeti na trgu. Vseeno pa tukaj zavarovalnice postavljajo dodatne omejitve, predvsem finančne, saj če storitev ne prinaša ustreznega dobička, je zavarovalnice ne bodo ponujale (Knights, Sturdy, Morgan, 1994, str. 48). Vsako podjetje si želi strank, ki se ne pritožujejo in hkrati prinašajo dobre dobičke. Vendar visoke premije ljudi odvračajo od zavarovanj, zato tudi zavarovalnice izbirajo tiste storitve, ki so jih sploh pripravljene ponuditi. Podobno se ravna tudi prodajno osebje in zastopniki zavarovalnic, ki raje ponujajo tista zavarovanja, ki jim prinašajo višje nagrade.

Ne glede na to lahko trdimo, da so takšne odločitve kratkoročne, saj se na dolgi rok izkaže, da so uspešna podjetja tista, ki ponujajo porabnikom tiste storitve, ki jih le-ti želijo imeti.

Pomembno vlogo pri sodelovanju porabnikov v razvoju novih storitev ima prodajno osebje (Rajatanavin, Speece, 2004, str. 251). Na prodajnike ali agente lahko gledamo kot na osebe, ki so tudi porabniki zavarovalnih storitev, obenem pa poznajo zavarovalni trg in želje porabnikov zelo dobro. Podjetja so mnenja, da v kolikor zavarovanje ni tako dobro, da bi ga lahko prodali zavarovalnim agentom, se tudi na trgu ne bo obneslo. Le v kolikor bodo prodajniki s storitvijo zadovoljni, jo bodo lahko uspešno prodajali.

Trg zdravstvenih zavarovanj pa ima še dodatne posebnosti. Kot sem že omenila, je odvisen od države do države in uravnavan z njeno zakonodajo. Bistven pomen pri razvoju novih storitev tu odigra interni kader (predvsem razvoj, ki mu sledijo izvajanje, trženje in ostali) – ta namreč oceni, glede na to, katere storitve so vključene v obvezno in dopolnilno zdravstveno zavarovanje, kaj bi bilo primerno razvijati. Gre za tiste storitve, s katerimi si lahko potencialni porabniki povečajo zdravstveno varnost in jih na trgu ni ali pa jih v določeni obliki ponuja konkurenca.

Vloga porabnikov se izkaže za manj pomembno, saj se le-ti praviloma ne zavedajo, da določene storitve manjkajo in jih zato tudi ne zahtevajo. Praviloma se z njihove strani zato ne pričakuje, da bi ponudili inovativne in sprejemljive rešitve, lahko pa naredijo veliko v sodelovanju z zaposlenimi, ko jih ti usmerijo v določeno področje, da lahko pomagajo oblikovati naravo novih storitev.

Na **Vzajemni** se že nekaj časa ukvarjajo s spremljanjem mnenj zavarovancev, na osnovi katerih se lahko ugotovi, kako so storitve sprejete na trgu. Redno se izvajajo ankete na poslovnih enotah, ki so namenjene spremljanju potreb kupcev in odnosov, ki se vzpostavljajo na trgu. Z analizo anket se ugotavlja proces odločanja strank o nakupu in vpliv konkurence na določenem območju, hkrati pa je namenjena ozaveščanju strank o novih storitvah.

Vzajemna poleg tega spremlja tudi mnenja svojih zaposlenih in sicer vodi akcijo Naredimo nekaj vzajemno, pri kateri zaposleni oddajajo svoje predloge za izboljšanje dela in storitev. Smiselni predlogi se tudi nagradijo in so še posebej pomembni pri iskanju novih idej.

6.1.1 Značilnosti razvoja zavarovalnih storitev

Johne je raziskal značilnosti razvoja zavarovalnih storitev (Johne, 1993, str. 151–160) in jih utemeljil:

1. Zavarovalnice povečini lansirajo storitve, ki pomenijo manjše tveganje in prinašajo manjše spremembe.

To dejstvo pomeni, da se bodo zavarovalnice prej odločale za:

- nadgradnjo ali posodobitev obstoječih storitev,
- kopiranje idej, ki jih predstavi konkurenca,
- segmentacijo trgov in
- znižanje cen storitev.

Pri razvoju novih storitev so težave predvsem v tem, da se ideje hitro in zlahka kopirajo, čeprav postopek kontinuirane izboljšave storitev prinaša uspeh na dolgi rok.

2. Ključne aktivnosti procesa razvoja je težko identificirati.

Razvojni proces se je še do nedavnega izvajal na nesistematičen način – faze procesa se ali niso izvajale ali pa so bile nepopolne. Vendar se vse bolj uveljavlja sistematičen pristop, katerega rezultat so tudi bolj uspešne storitve.

3. Razvoj novih storitev izvaja tim strokovnjakov z različnih področij.

Določena podjetja, ki dajejo velik poudarek razvoju, imenujejo vodjo razvoja novih storitev, ki je s svojim timom zadolžen za nenehno iskanje in razvijanje novih storitev. Mnenje je, da so zaposleni, ki opravljajo ostale funkcije v podjetju, s svojim delom tako obremenjeni, da ne morejo učinkovito prevzeti te funkcije. To predstavlja eno skrajnost, v večini primerov pa podjetje oblikuje tim strokovnjakov različnih področij, ki funkcijo razvoja opravlja vzporedno z ostalimi aktivnostmi.

4. Marketinški specialisti prispevajo velik delež pri razvoju.

Pri razvoju storitev se daje vse večji poudarek na marketinške raziskave, saj so le-te odziv na delo in usmerjajo k pravih odločitvam. Z raziskavami se testirajo porabniki, ki se na ta način vse bolj vključujejo v proces.

5. Vodilni menedžerji premalo sodelujejo pri razvoju

Po raziskavi sodeč, se vodilni managerji premalo ukvarjajo z razvojem novih storitev, temveč zadolžitve prepustijo predvsem tehničnemu osebju. V kolikor gre za posodobitve obstoječih storitev, je ta značilnost še bolj opazna, pri novih storitvah pa se njihova vloga poveča.

V kolikor preučim našete značilnosti na primeru **Vzajemne**, je opaznih precej sprememb. Novi trendi zaznamujejo podjetje, kjer se spremembe odvijajo hitreje, z visokimi pričakovanji in učinkovitostjo.

Na primeru storitve nadomestil je zavarovalnica lansirala novo storitev, ki je še ni imela v ponudbi. Storitve se je v določeni obliki pojavljala pri konkurenci, pri čemer se je oblikoval nabor najboljših sestavin in se jim je dodala nova vrednost. Ne glede na vrsto spremembe zavarovalnica ne pričakuje večjih tveganj, saj so bile začetne raziskave dobro opravljene.

Proces razvoja se je pripravil zelo natančno in sistematično, posamezne faze so se opredelile in specificirale. Tako je bilo možno sproti spremljati potek dela ter korigirati morebitne zastoje. V projekt so bili vključeni strokovnjaki različnih področij – s strani razvoja, izvajanja, trženja, skupaj s poslovnimi enotami, ki so najbližje porabnikom in njihovim pričakovanjem. Vzpostavila se je projektna organizacija, ko so posamezniki dobili dodatne zadolžitve z delom na projektu, katere so usklajevali z rednim delom,

Metode tržnih raziskav so bile uporabljene v treh delih ter so s svojimi odzivi vplivale na vsebino storitve. Mnenje trga se je upoštevalo v veliki meri, bi pa lahko sodelovanje porabnikov še nadgradili z bolj intenzivnim sodelovanjem posameznikov.

Sodelovanje vodilnih menedžerjev je potekalo večinoma preko konstantnih obveščanj o poteku dela ter z iskanjem skupnih usmeritev. Prvenstveno pa je bil projekt v domeni menedžerjev, ki so podrejeni neposredno najvišjemu vodstvu.

6.2 Model optimalnega sodelovanja s porabniki

Na področju dodatnih zdravstvenih zavarovanj je inovativnost novih storitev pogojena z obsegom pravic in kritij obveznega in dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja. Zavarovalnica naj bi zato ob upoštevanju splošnih trendov – gospodarskih, demografskih, socialnih, kulturnih in drugih – oblikovala predloge za nove storitve. Da bi prišle inovativne

ideje za nove storitve s strani porabnikov, ni smiselno pričakovati, v kolikor pa le-ti dobijo ustrezne inpute, lahko bistveno pripomorejo k inovativnosti.

Stvarno je za razvoj novih storitev pričakovati začetne ideje in omejitve s strani zaposlenih (predvsem s trženja, razvoja in izvajanja), ki so izhodišče za oblikovanje storitve in morebitne nove ideje.

6.2.1 Določitev napovednikov potreb

Napovednike potreb bi bilo potrebno iskati izven Vzajemne, med zavarovanci ali ostalo strokovno javnostjo. Narediti bi bilo potrebno bazo najprimernejših oseb, ki bi bila zadosti velika, da bi iz nje lahko posegali po določenem številu posameznikov, ki bi bili pripravljeni sodelovati v razvojnem procesu.

Vir informacij za ustvarjanje baze sta kontaktni center Vzajemne in poslovne enote. Preko telefonskih oz. osebnih stikov dnevno sodelujeta z zavarovanci in zato najlažje zaznata tiste, ki so napovedniki potreb. Takšni ljudje se ponavadi hitro razkrijejo:

- prvi se odločajo za novosti,
- postavljajo specifična vprašanja o obstoječih storitvah in novostih,
- zanima jih, kdaj bodo lahko uporabljali nove storitve,
- se pritožujejo, ko imajo težave in hkrati ponujajo rešitve.

Poleg zavarovancev pa so napovedniki potreb lahko tudi osebe, ki dobro poznajo zavarovalni trg (domači ali tudi tuji) ter so strokovno podkovani na svojem področju:

- zaposleni v drugi, nekonkurenčni zavarovalnici,
- zastopniki nekonkurenčne zavarovalnice ali samostojni zastopniki.

V kolikor prodajnik predvideva, da gre za osebo, ki bi ga zaradi svoje inovativnosti lahko klasificirali za napovednika potreb, ga povabi k sodelovanju z Vzajemno, vendar bi moral predhodno opraviti določena testiranja. S temi bi se izkazalo, ali oseba dejansko funkcionira po vzorcu, da posega po novostih in si jih želi, opredelili pa bi tudi njen psihološki profil. Oseba bi se odločila za sodelovanje v primeru ustrezne motivacije, kot so npr. nagrade, darila, ugodnosti ali finančne stimulacije.

Vzajemna bi lahko povečala zanimanje za sodelovanje te skupine s posebnim programom, ki bi ga bili deležni, od skupnih srečanj, izobraževanj, izletov in podobnim. V kolikor bi te osebe imele občutek, da so za svoje delo zadosti nagrajene in da se v programu osebno izražujejo, bi bile pripravljene tudi veliko prispevati.

Pomembna lastnost zunanjih sodelavcev je stopnja zaupnosti. Za finančni sektor nasploh je značilno, da se razvoj storitev in novosti na splošno izvaja z načelom »strogo zaupno«, saj bi kakršnokoli uhajanje informacij h konkurenci lahko povzročilo propad projekta.

6.2.2 Postopek sodelovanja

Predlagani model vključuje sodelovanje s porabniki na različne načine in v različnih razvojnih stopnjah.

Skladno z zastavljenimi usmeritvami, ki jih ima Vzajemna, naj bi razvijanje in uvajanje novih storitev postalo stalnica poslovanja. Zato bi bila baza napovednikov potreb vedno aktualna in bi se sodelovanje z njimi vršilo na dolgi rok. Na skupnih sestankih bi te posameznike morali obveščati o aktivnostih, jim postavljati cilje ter na ta način dobiti ustrezne rezultate. Time, ki bi vodili RNS, bi sestavljale naslednje osebe:

- ena s področja trženja z vlogo vodje projekta,
- dve s področja razvoja,
- ena s področja izvajanja,
- dve osebi iz poslovnih enot,
- trije do štiri porabniki – napovedniki potreb.

Postopek sodelovanja naj bi potekal na način:

FAZA 1 – srečanje članov tima

Predstavitev namena in ciljev. Zaposleni bi morali v tej fazi predstaviti, kaj je namen srečanj, kakšne so perspektive Vzajemne, kakšni so cilji in poti za njihovo doseganje. Vzajemna ima namen širiti ponudbo na področju zdravstvenih zavarovanj. Vse sodelujoče se pozove, da razmislijo o odprtih vprašanjih glede razvoja novih storitev in svoja mnenja po vnaprej pripravljenem formularju posredujejo do vodje projekta. Formular sestavljajo odprta vprašanja tipa »Za katere storitve s področja zdravstva občutite potrebo, da bi jih želeli imeti zavarovane?« ali »Kaj vidite kot prednost konkurenčnih zavarovalnic?« in podobno.

FAZA 2

Zaposleni sestavijo vse možne oblike zdravstvenih zavarovanj, ki so potencialne za slovenski trg in v okviru obstoječe zakonodaje. Izhodišče je poznavanje pravic, ki jih imajo zavarovanci v obveznem zdravstvenem zavarovanju ter obstoječe dodatne ponudbe na trgu – znotraj lastnega podjetja in pri konkurenci.

Istočasno preučijo odzive, ki jih posredujejo zunanji sodelujoči, in jih združijo z notranje pridobljenimi informacijami. Na podlagi tega pripravijo nabor idej za generiranje novih storitev.

FAZA 3

Celoten nabor idej se preuči s strani trženja in razvoja. Eliminira se vse ideje, za katere ni prave perspektive, preostale pa se uporabi za nadaljnja testiranja.

FAZA 4

Za izbrane ideje pripravijo natančnejšo analizo trga, in sicer v izvedbi kontaktnega centra, ki pripravi telefonsko anketo na merodajnem vzorcu. Namen ankete je pridobiti najprimernejše ideje za nove storitve, ki bi jih lahko začeli tudi razvijati.

Rezultate anket posredujejo vsem sodelujočim hkrati s pripravljenimi izhodišči in pričakovanji za drugo srečanje.

FAZA 5 – srečanje članov tima

Namen tega srečanja je preučiti anketne rezultate in ponovno skupno preveriti možnosti za razvoj posameznih storitev. Pri tem je potrebno upoštevati posamezne omejitve – od zakonskih, tržnih in cenovnih. V tej fazi je že izoblikovana vodilna ideja, katero storitev razvijati (oz. katere najprej in kako hitro naj temu sledijo tudi preostale). Na srečanju se izoblikuje tudi koncept nove storitve.

FAZA 6

Za razvijajoče se storitve pripravijo dodatno analizo, in sicer v obliki globinskega intervjuja. Izvede se z izbranimi člani baze porabnikov – napovedniki potreb. Namen tega je dodatno pridobiti ideje o storitvah, za katere je že določeno, da se jih razvija, in sicer v smislu, kako jih narediti širšemu trgu čim bolj prijazne in dostopne. Tu so vključeni morebitni popusti, nagrade, dodatki, ugodnosti in podobno.

FAZA 7 – srečanje članov tima

Rezultati globinskega intervjuja se posredujejo članom tima, ki ovrednotijo in komentirajo odgovore, na tej osnovi pa tudi pripravijo končno storitev, ki bo uvedena na trg. Obenem začnejo pripravljati predloge za tržno komuniciranje (zbiranje idej za slogan, kanale komuniciranja, prodajne poti in marketinško vizualizacijo).

FAZA 8

Zunanjim sodelujočim posredujejo pridobljene materiale za pripombe in komentarje:

- tržno komuniciranje (promocijski material, marketinška vizualizacija, medijski načrti, pospeševanje prodaje),
- tehnični materiali (ceniki, splošni pogoji, obrazci za sklepanje) in
- prodajne poti.

FAZA 9 – srečanje članov tima

Vsi člani tima pokomentirajo svoje mnenje glede materialov in z zbranimi argumenti se določi skupna varianta, pri kateri je dosežen konsenz vseh sodelujočih.

FAZA 10 – uvedba nove storitve

Na podlagi doprinosa vseh sodelujočih in vseh izvedenih postopkov sodelovanja s porabniki storitev uvedejo na trg, kjer se najboljše dokaže učinkovitost metode vključevanja porabnikov v razvoj.

Prepletenost procesa razvoja nove storitve s sodelovanjem porabnikov se kaže na načine, kot je predstavljeno v tabeli 12. Ne gre prezreti, da je za razvoj kompleksnih zavarovalnih storitev potrebno izpeljati tudi vse ostale aktivnosti, ki opredeljujejo tehnične, pravne, aktuarske, informacijske in ostale postopke,²⁵ kamor porabnikov nima pravega smisla vključevati.

Tabela 12: Povezanost procesa RNS s porabniki (napovedniki potreb in ostalimi)

Proces RNS	Faze vključitve porabnikov	Aktivnosti s strani porabnikov (P) ali napovednikov potreb (NP)	Intenzivnost vključitve	Načini vključitve
Cilji in strategije	Faza 1 – srečanje članov tima	Izpolniti formular z idejami za RNS (NP)	Zelo visoka	Prisotnost na sestanku, pogovor
Pridobivanje in ocenjevanje idej	Faza 2		Nizka	
	Faza 3	Preučevanje celotnega nabora idej in komentiranje (NP)	Visoka	
	Faza 4	Telefonska anketa na večjem vzorcu (P)	Visoka	Anketiranje
Oblikovanje koncepta	Faza 5 – srečanje članov tima	Preučitev telefonske ankete (NP) Določitev nove storitve za razvoj (NP) Opredelitev koncepta storitve (NP)	Visoka	Prisotnost na sestanku, pogovor
	Faza 6	Intervju s preostalimi napovedniki potreb za dodatna mnenja in predloge (NP)	Zelo visoka	Globinski intervju
Poslovna analiza		0	0	
Razvoj storitve	Faza 7 – srečanje članov tima	Sooblikovanje končne storitve (NP) Predlogi za tržno komuniciranje (NP)	Zelo visoka	Prisotnost na sestanku, pogovor
	Faza 8	Komentarji in predlogi za ostale materiale (NP)	Visoka	Pogovor
	Faza 9	Izbor materialov za tržno komuniciranje in ostalih (NP)	Zelo visoka	Prisotnost na sestanku, pogovor
Testiranje trga		Sporočiti še zadnje popravke (NP)	Srednja	Pogovor
Uvedba nove storitve	Faza 10	Podati splošno mnenje o novi storitvi in morebitne predloge izboljšav (NP)	Srednja	Pogovor

Vir: Lastno delo.

²⁵ Glej poglavje 5.2.1. na str. 62–67.

Komuniciranje s člani tima bi po potrebi potekalo na osebnem nivoju z nekaj srečanji, za hitrejši pretok informacij pa bi bili materiali in komentarji posredovani tudi preko spleta, elektronske pošte, sms-ov, telefonov in podobno. V primerjavi z izvedenim projektom RNS na Vzajemni model predlaga večjo vključenost porabnikov – napovednikov potreb v celotni proces razvoja, v zameno za to pa ne bi bilo več potrebno izvajati dodatnega anketiranja.

Pri celotnem konceptu lahko uporabim dve prisposobi. Prva je, da več ljudi več ve. Vključevanje porabnikov nedvomno prispeva k večjemu naboru idej in k oblikovanju take, ki bi lahko bila za trg bolj sprejemljiva. Druga pa je, da preveč kuharjev pokvari jed. Težava v preveliki vpetosti porabnikov v razvojni proces je lahko preveliko število mnenj, usklajevanj in pogledov, s čimer pa bi moral vodja projekta uspešno manipulirati, urejati s konsenzom in po potrebi tudi presekat.

7 Sklep

Vsak dosežen cilj je povod za nastanek novega. Ljudje smo ustvarjeni, da po tem principu funkcioniramo, vseskozi se vrtimo v krogu doseganja zastavljenih ciljev in postavljanja novih, še višjih. Še dobro, da je tako, saj je to sinonim za napredek in brez tega danes ne bi imeli vesoljskih plovil, osebnih računalnikov, javnega vodovoda in morda niti kolesa ne. Podobno poslujejo tudi podjetja, ko preko operativnih in strateških ciljev gradijo pot, ki jim jo narekujejo poslanstvo in vizija. Ker pa poslujejo podjetja praviloma v konkurenčnih okoljih, mora biti njihovo poslovanje tako uspešno, da uspejo in preživijo tudi na dolgi rok.

Naša družba postaja vse bolj storitvena. Značilnost storitve je med drugim tudi njena neločljivost, ko porabniki aktivno sodelujejo pri ustvarjanju in hkrati koriščenju storitve. To pomeni, da so neposredno povezani z izvajalcem in močno občutijo njeno kvaliteto, pri čemer lahko izrazijo svoje (ne)zadovoljstvo z opravljanjem. Zadovoljstvo porabnikov pa je za storitvena podjetja ključno, da bi na ta način ohranili njihovo zvestobo. Zvesti kupci, ki se bodo redno vračali in opravljali ponovne nakupe, so za podjetja bistveni. In dejstvo je, da se tega tudi sami zavedajo, zato postajajo iz dneva v dan zahtevnejši. Včasih smo lahko rekli »kupec je kralj«, danes pa prej lahko rečemo »kupec je tiran«. Kupec namreč zahteva vse bolj individualno obravnavo, dodatne ugodnosti, posebne popuste, dobro kvaliteto, dostopnost storitve in še in še. Podjetja pa so v medsebojni bitki, kako privabiti čim več kupcev, ustregla vsem njihovim željam in danes bi lahko stanje opisali z izrazom, da »kot postreščki tekajo med njimi in jim prinašajo, kar si zaželijo«.

Porabniki so si izborili tudi pravico, da dobijo tiste storitve, ki jih želijo imeti. Nič več ni podjetje tisto, ki se bo odločilo, kaj je ugodneje in enostavneje ponuditi, temveč so porabniki zaradi možnosti izbire prisilili podjetja, da ustvarjajo takšne storitve, ki jih želijo. Zato se vse pogosteje dogaja, da porabniki aktivno sodelujejo pri njihovem nastajanju. Podjetja to izvajajo

različno – porabnike vključujejo v razvojne procese v različnih stopnjah, pri čemer izvajajo razne aktivnosti, prav tako pa sodelovanje narekuje tudi intenzivnost in načini. Izkazalo se je, da je za večje učinke potrebno porabnike vključevati v različne faze – od začetka pa do lansiranja nove storitve, pri čemer je stopnja intenzivnosti med posameznimi fazami različna. Od odločitve, kakšne načine uporabljati, pa je odvisno tudi to, ali bo razvita storitev inovativna ali ne.

Podjetje bo od sodelujočih iztržilo več, v kolikor se bo na proces ustrezno pripravilo in postavilo metodo dela, pričakovanja, namen in cilje ter o tem tudi obvestilo porabnike. Ugotovili smo, da ni vseeno, koga podjetje povabi k sodelovanju. Da bi razvili storitve, ki bodo dejansko nekaj novega na trgu, so lahko v veliko pomoč porabniki – napovedniki potreb. Te osebe na vseh področjih funkcionirajo po načelu iskanja novosti, vpeljave olajšav v lastno življenje, spremljanja trendov in so v mnogih pogledih razvojno usmerjeni. Z vključitvijo takih posameznikov v razvojni tim bo podjetje lažje razvijalo inovativne storitve, ki bodo privlačne tudi za ostale porabnike.

Zavarovalna panoga v Sloveniji ima še za naslednjih nekaj let tendenco lepe rasti. Kazalci kažejo, da bo rasla hitreje od BDP ter se tako približevala deležu, ki velja za evropsko povprečje. Vsekakor pa vplivajo na zavarovalništvo določeni trendi drugih področij, katerim se mora prilagoditi. Močne vplive predstavljajo okoljske, starostne oz. demografske spremembe, naravne katastrofe (vključno s terorizmom) in tudi dvig standarda. V zavarovalnicah se zavedajo, da bo kmalu prišlo do zahtev po dodatnem kapitalu, in sicer na račun zahteve po solventnosti naj bi se delež kapitala podvojil. Obeta se tudi sprememba v zavarovalniški zakonodaji. Evropski prostor narekuje prosti trg, s tem pa poenoten zavarovalniški nadzor in regulacije. Vsi ti vplivi narekujejo spremembe, ki bodo vplivale tudi na slovenske zavarovalnice. Ob tem obstaja odprta grožnja vstopa tujih ponudnikov, saj je na Agenciji za zavarovalni nadzor preko 200 tujih zavarovalnic, ki čakajo na dovoljenje za vstop na slovenski trg.

Zavarovalništvo je področje, za katerega je značilno, da je konzervativno. Za spremembe je potrebno dovolj časa, za izvedbo novosti se zahtevajo dolgotrajni postopki, ki vključujejo tako vse pristojne znotraj podjetja kot tudi zunanje partnerje. Slovensko zavarovalništvo pri tem ni izjema. Velja pa za Slovence to, kar velja tudi za ostale tranzicijske države, da smo bolj navdušeni nad novostmi. Zaradi spremembe političnega sistema, pri katerem so mnogi našli novo perspektivo zase, si ljudje želijo sprememb. To bi lahko slovenske zavarovalnice boljše izkoristile.

Trg zdravstvenih zavarovanj ima dober potencial. V svetovnem merilu se predvideva 60 % rast trga do leta 2015, kar naj bi se odražalo tudi pri nas. V Sloveniji se ponujajo določene priložnosti, kot so potreba po boljši zdravstveni oskrbi, nove priložnosti zaradi demografskih sprememb, razvoja tehnologije in s tem v povezavi novih pripomočkov, opreme, zdravil ter spremembe v stilu življenja. Zaradi boljšega standarda si namreč vse več ljudi lahko omogoči

potovanja, na katerih pa želi popolno zdravstveno oskrbo. Priložnosti so tudi na strani Vzajemne. Pomembno je dejstvo, da ima Vzajemna največji portfelj zavarovancev, preko katerega lahko gradi bodoče perspektive. Njeni zaposleni so obenem mlad in perspektiven kader, kar lahko predstavlja bistveno prednost. Možnosti pa so tudi v sami zdravstveni reformi, da iz nje kaj iztrži.

Obenem obstajajo na trgu zdravstvenih zavarovanj določene nevarnosti, ki predstavljajo nevarnost tudi za Vzajemno. Gre za neurejeno stanje zdravstvenih zavarovanj in močno regulacijo s strani države, kar upočasnjuje razvoj. Nadalje lahko štejemo za nevarnost izvajalce, ki se počasi ali pa sploh ne prilagajajo pobudam in novostim. Kot bistveno nevarnost Vzajemne pa vidim močno specializacijo na zgolj eno vrsto zavarovanja. Problem je širši in splošno znan, je pa bil pred kratkim poizkus za njegovo rešitev v smislu preoblikovanja družbe. Postopek preoblikovanja družbe iz družbe za vzajemno zavarovanje v delniško družbo je dolgo časa buril medije, trenutno pa je aktualen proces združitve z zavarovalnico AdriaticSlovenica. Na ta način bi Vzajemna dobila možnost nadaljnjega razvoja, kar bi bilo zanjo izrednega pomena. S povezavo druge največje splošne zavarovalnice in največje specializirane zdravstvene zavarovalnice bi slovenski zavarovalniški trg dobil močno zavarovalno družbo, ki bi po deležu premije lahko uspešno konkurirala na slovenskem in evropskem trgu.

Poleg združevanja ima Vzajemna še dodatne izzive. Prizadevati bi si morala za bolj aktivno sodelovanje pri zdravstveni reformi ter dati velik poudarek na ustreznem komuniciranju s širšo javnostjo. Velik izziv za Vzajemno pa predstavlja predvsem razširitev dejavnosti z razvojem novih storitev. Tega se zaveda in v tej smeri tudi deluje. V nalogi sem tako prikazala aktualen postopek razvoja nove storitve zavarovanje nadomestil.

Pri razvoju je Vzajemna sodelovala s porabniki storitev, in sicer v treh korakih. Rezultatom raziskav je tudi prilagodila vsebino storitve, ki je že dostopna na trgu. Zanj ne moremo reči, da je edinstvena, saj jo v podobni obliki že tržijo konkurenčne zavarovalnice. Bi pa lahko z bolj aktivnim sodelovanjem Vzajemna od porabnikov iztržila več, predvsem kar se tiče novih idej. Postopek optimalnega sodelovanja sem postavila v zadnjem poglavju in menim, da bi s takšno vključitvijo lahko prišli tudi do inovativnih idej.

Postopek razvoja nove storitve ima ključne elemente, ki naj bi jih vsak razvoj vseboval, čeprav pride zaradi specifičnosti posameznih panog do dodatnih aktivnosti, ki postopek še bolj natančno razčlenjujejo. To je nastalo tudi v primeru razvoja zavarovalne storitve. Zanimivo bi bilo postopek razvoja preučiti tudi na kakšni sorodni finančni dejavnosti (npr. bančništvu), in sicer predvsem z vidika vključevanja porabnikov. V ta namen bi se lahko uporabil predlagani model sodelovanja s porabniki in naredila bi se lahko primerljivost njene uporabnosti.

8 Literatura

1. Alam Ian: An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2002), 3, str. 250–261.
2. Alam Ian: The Role of the Users in Successful New Service Development. *American Marketing Association, Conference Proceedings*, 2000, 11, str. 193–202.
3. Alam Ian, Chad Perry: A customer-oriented new service development process. *The Journal of Services Marketing*, 16(2002), 6, str. 515–534.
4. Athanassopoulou Peggy, John Axel: Effective communication with lead customers in developing new banking products. *The International Journal of Bank Marketing*, 22(2004), 2, str. 100–125.
5. Aver Boštjan, Pustatičnik Janez: Povezovanje zavarovalnic z bankami. 11. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož: Slovensko zavarovalno združenje, 2004, str. 279–298.
6. Baron Steve, Harris Kim: *Services marketing. Text and cases*. London: MacMillan Press Ltd., 1995, 254 str.
7. Bowers Michael R.: Developing New Services: Improving the Process Makes It Better. *The Journal of Services Marketing*, 3(1989), 1, str. 15–20.
8. Bregar Lea, Ograjenšek Irena, Bavdaž Mojca: Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 183 str.
9. De Jong Jeroen P.J., Vermeulen Patrik A.M.: Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, 41(2003), 9, str. 844–858.
10. Devetak Gabrijel: *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija, 2000, 389 str.
11. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela 1. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 154 str.
12. Easingwood Christopher J., Storey Christopher D.: Marketplace Success Factors for New Financial Services. *The Journal of Services Marketing*, 7(1993), 1, str. 41–54.
13. Easingwood Christopher J., Storey Christopher D.: Success Factors for New Consumer Financial Services. *International Journal of Bank Marketing*, 9(1991), 1, str. 3–10.
14. Edgett Scott: The Traits of Successful New Service Development. *The Journal of Services Marketing*, 8(1994), 3, str. 40–49.
15. Edvardsson Bo, Gustavsson BengtOve: Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development. *Managing Service Quality*, 13(2003), 2, str. 148–163.
16. Fitzsimmons James A.: Is self-service the future of the service? *Managing Service Quality*, 13(2003), 6, str. 443–444.
17. Gounaris Spiros P., Papastathopoulou Paulina G., Avlonitis George J.: Assessing the importance of the development activities for successful new services: does innovativeness matter? *The International Journal of Bank Marketing*, 21(2003), 5, str. 266–279.

18. Gracar Ivan, Strmčnik Gregor: Dopolnilno zdravstveno zavarovanje včeraj, danes in jutri. 13. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož: Slovensko zavarovalno združenje, 2006, str. 399–421.
19. Gustafsson Anders, Ekdahl Fredrik, Edvardsson Bo: Customer focused service development in practice - A case study at Scandinavian Airlines System (SAS). *International Journal of Service Industry Management*, 10(1999), 4, str. 344–358.
20. Gutman Jonathan: Means-End Chains as Goal Hierarchies. *Psychology & Marketing*, 14(1997), 6, str. 545–560.
21. Hope Christine, Mühlemann Alan: *Service Operations Management*. Essex: Pearson Education Limited, 1997, 352 str.
22. Johne Axel: Insurance Product Development: Managing the Changes. *International Journal of Bank Marketing*, 11(1993), 3, str. 147–162.
23. Johne Axel, Storey Chris: New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32(1998), 3/4, str. 184–251.
24. Johnston Robert, Clark Graham: *Service Operations Management*. Essex: Pearson Education Limited, 2001, 413 str.
25. Kasper Hans, Helsdingen Piet, Vries Wouter: *Services Marketing Management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1999, 750 str.
26. Kislik Liz: The 10 Best Customer Service Developments. *Catalog Age*, 16(1999), 7, str. 209–214.
27. Knights David, Sturdy Andrew, Morgan Glenn: The Consumer Rules? *European Journal of Marketing*, 28(1994), 3, str. 42–54.
28. Končina Miroslav: Razvoj in rast slovenskih zavarovalnic na evropskem zavarovalnem trgu. 11. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož: Slovensko zavarovalno združenje, 2004, str. 133–143.
29. Končina Miroslav: Strateška odzivnost slovenskih zavarovalnic na povpraševanje po zavarovalnih storitvah na trgih EU. 12. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož: Slovensko zavarovalno združenje, 2005, str. 225–235.
30. Kotler Philip: *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996, 832 str.
31. Leonard Dorothy, Rayport Jeffrey F.: Spark Innovation Through Empatic Design. *Harvard Business Review*, 75(1997), 6, str. 102–113.
32. Lin Chin-Feng, Fu Chen-Su: A Conceptual Framework of Intangible Product Design: Applying Means-End Measurement. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 17(2005), 4, str. 15–29.
33. Lovelock Christopher, Wright Lauren: *Principles of service marketing and management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998, 414 str.
34. Lovelock H. Christopher: *Services Marketing*. Third Edition. Prentice Hall, Inc. Simon & Schuster Company, Upper Saddle River, 1996, 660 str.
35. Matthing Jonas, Kristensson Per, Gustafsson Anders, Parasuraman A.: Developing successful technology-based services: the issue of identifying and involving innovative users. *Journal of Services Marketing*, 20(2006), 5, str. 288–297.

36. Matthing Jonas, Sanden Bodil, Edvardsson Bo: New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2004), 5, str. 479–497.
37. Minogue Virginia, Boness Jean, Brown Ann, Girdlestone John: The impact of service user involvement in research. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18(2005), 2, str. 103–112.
38. Palmer Adrian: *Principles of Services Marketing (Second Edition)*. Maidenhead: McGraw-Hill Publishing Company, 1998, 371 str.
39. Pitta Dennis, Franzak Frank: Boundary spanning product development in consumer markets: learning organization insights. *Journal of Consumer Marketing*, 13(1996), 5, str. 66–81.
40. Potočnik Vekoslav: *Trženje storitev s primeri iz prakse (2. izdaja)*. Ljubljana: GV založba, 2004, 345 str.
41. Potočnik Vekoslav: *Uvod v trženje storitev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 66 str.
42. Rahman Zillur: Developing customer oriented service: a case study. *Managing Service Quality*, 14(2004), 5, str. 426–435.
43. Rajatanavin Ranchana, Speece Mark: The sales force as an information transfer mechanism for new service development in the Thai insurance industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(2004), 3, str. 244–258.
44. RaoVithala R., Steckel Joel H.: *Analysis for Strategic Marketing*. New York: Addison Wesley Longman, 2001, 514 str.
45. Scheuing Eberhard E., Johnson Eugene M.: A Proposed Model for New Service Development. *The Journal of Services Marketing*, 3(1989), 2, str. 25–34.
46. Sinkula James M.: Market Information Processing and Organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1994), 1, str. 35–45.
47. Slimšek Darja: Problematika uvajanja novih storitev v Slovenski izvozni družbi. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 134 str., 15 pril.
48. Søndergaard Helle Alsted: Market-oriented new product development. How can a means-end chain approach affect the process? *European Journal of Innovation Management*, 8(2005), 1, str. 79–90.
49. Sraka Robert: Katera zdravstvena zavarovanja lahko obstajajo skupaj? 11. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož: Slovensko zavarovalno združenje, 2004, str. 345–355.
50. Storey Chris, Kelly David: Measuring the Performance of New Service Development Activities. *The Service Industries Journal*, 21(2001), 2, str. 71–90.
51. Storey Christopher, Easingwood Christopher: The Impact of the New Product Development Project on the Success of Financial Services. *The Service Industries Journal*, 13(1993), 3, str. 40–54.
52. Swartz A. Teresa, Iacobucci Dawn: *Handbook of services marketing & management*. California: Sage Publications, 2000, 521 str.

53. Terrill Craig A.: The Ten Commandments Of New Service Development. *Management Review*, 81(1992), 2, str. 24–27.
54. Thomke Stefan: R&D Comes to Services, Bank of America's Pathbreaking Experiments. *Harvard Business Review*, 81(2003), 4, str. 71–79.
55. Ulwick Anthony W.: Turn Customer Input into Innovation. *Harvard Business Review*, 80(2002), 1, str. 91–97.
56. Valentak Zdenka: Razvijanje storitev v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 92 str.
57. Vriens Marko, Hofstede Frenkel Ter: Linking Attributes, Benefits and Consumer Values. *Marketing Research*, 12(2000), 3, str. 4–10.
58. Zeithaml Valarie A., Bitner Mary Jo: *Services marketing*. Singapore: McGraw-Hill, 1996, 700 str.

9 Viri

1. Cenik Vzajemna Nadomestila, Vzajemna, 2006.
2. Dodatni pogoji Vzajemna Nadomestila, Vzajemna, 2006.
3. Predstavitev Vzajemna Nadomestila, Vzajemna, 2006.
4. Prodajni protokol, Vzajemna, 2006.
5. Raba interneta v Sloveniji. [<http://www.ris.org/index.php?fl=0&p1=276&p2=621&p3=&p4=636&id=640>], 22. 2. 2007.
6. Rojšek Iča, Trženje storitev, 2006, prosojnica predavanj.
7. Sigma: World insurance in 2005: moderate premium growth, attractive profitability. Swiss reinsurance company, Zurich, 2006, 40 str. [URL: <http://www.swissre.com>], 25. 8. 2006.
8. Statistični zavarovalniški bilten 2005. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, 2005, 72 str.
9. Vzajemna, Poslovno poročilo 2005. Ljubljana: Vzajemna, 2006, 105 str.
10. Zagonski elaborat projekta, Vzajemna, 2006.
11. Zapisnik sestanka Vzajemna Nadomestila, Vzajemna, 2006.
12. Zavarovalnica Adriatic Slovenica: Zdravje. [URL: <http://www.adriatic-slovenica.si/insurances.cp2?cid=20211&linkid=InsuranceCategory>], 3. 8. 2006.
13. Zavarovalnica Maribor: Program Vivant/05. [URL: <http://www.merkur-zav.si/osebna051.html>], 3. 8. 2006.
14. Zavarovanje nadomestil – povzetek dogovorov, Vzajemna, 2006.
15. Zdravstveni statistični letopis 2004, Inštitut za varovanje zdravja RS, 2006.

PRILOGE

PRILOGA 1: Storitve zavarovanje nadomestila (zavarovalne premije in zavarovalne vsote)

Vzajemna Nadomestila
dodatek k
dopolnilnemu zdravstvenemu zavarovanju

ZAVAROVALNE PREMIJE (v SIT in EUR)

Starostni razred	Običajna premija		Premija s PROMOCIJSKIM popustom	
	Letna premija	Mesečna premija	Letna premija	Mesečna premija
18 - 34	6.462 SIT 26,97 EUR	539 SIT 2,25 EUR	5.816 SIT 24,27 EUR	485 SIT 2,02 EUR
35 - 49	7.626 SIT 31,82 EUR	636 SIT 2,65 EUR	6.864 SIT 28,64 EUR	572 SIT 2,39 EUR
50 - 59	10.076 SIT 42,05 EUR	840 SIT 3,50 EUR	9.068 SIT 37,84 EUR	756 SIT 3,15 EUR
60 - 70	14.946 SIT 62,37 EUR	1.246 SIT 5,20 EUR	13.452 SIT 56,13 EUR	1.121 SIT 4,68 EUR

Zavarovalniške storitve so v skladu z zakonom, ki ureja davek na dodano vrednost, oproščene plačila davka na dodano vrednost. V zgoraj navedenih premijah je davek od prometa zavarovalnih poslov v višini 6,5 % že vključen. Pri zavarovanjih, pri katerih zavarovalno razmerje ni krajše od dobe 10 let, se v skladu z zakonom, ki ureja davek od prometa zavarovanih poslov, ne plačuje davka od prometa zavarovanih poslov. Zneski v EUR so preračunani po tečaju 1 EUR = 239,640 SIT.

Premija z 10 % promocijskim popustom velja za vse sklenitve dodatka do 30.6.2007.

Premija s popustom bo veljala vse do 29. 2. 2008.

ZAVAROVALNE VSOTE (v EUR)

Vrsta jamstva	Višina dnevnega nadomestila	Max število izplačanih dni	Max skupna višina jamstva
<u>nadomestilo za bolnišnični dan</u>			
- zaradi poškodbe ali bolezni	10 EUR ali 5 EUR	30 dni	300 EUR ali 150 EUR
<u>nadomestilo za zdraviliški dan</u>			
- posledica nezgode ali bolezni	10 EUR	30 dni	300 EUR

GRATIS:

Vrsta jamstva	Višina dnevnega nadomestila	Max število izplačanih dni	Max skupna višina jamstva
<u>nadomestilo za bivanje otroka zavarovane osebe v bolnišnici zaradi poškodbe</u>			
- posledica nezgode	5 EUR	8 dni	40 EUR
<u>nadomestilo za bivanje v bolnišnici zaradi rojstva otroka</u>			
- posledica poroda	5 EUR	5 dni	25 EUR

SKUPAJ	665 EUR		
---------------	----------------	--	--

Zakaj Vzajemna Nadomestila?

1. Zato, ker v Vzajemni **skrbimo za svoje zavarovance** in **nenehno iščemo nove rešitve**, s katerimi sledimo potrebam današnjega časa.
2. Zato, ker se pravice, ki nam jih nudi obvezno zdravstveno zavarovanje vedno bolj krčijo in moramo **za vedno več pravic** s področja zdravstvenega varstva **poskrbeti sami**.
3. Zato, da bi v težkih življenjskih situacijah imeli na voljo **določena sredstva**, ki jih boste **lahko namenili za** udobnejše bivanje v bolnišnici ali v zdravilišču.
4. Zato, da boste lahko **lažje premostili izpad dohodka** v primeru bolniške odsotnosti.
5. Zato, ker je cena zavarovanja **izjemno ugodna** in **dostopna vsakemu**.
6. Zato, ker je **sklenitev** je **izjemno enostavna**. Oglasite se v najbližji poslovalnici Vzajemne, obiščite našo spletno stran Vzajemne in ponudbo naročite tam ali pa pokličite na brezplačno telefonsko številko 080 20 60 in vam bomo obrazec za sklenitev zavarovanja poslali na dom.
7. Zato, ker vam ob **sklenitvi** novega zavarovanja v obdobju **do 30.6.2007** nudimo promocijsko ceno, ki je še **10% nižja od običajne**.
8. Zato, ker našim zavarovancem podarjamo darilo - **dodatna kritja brezplačno**: nadomestilo za otroka zavarovane osebe do vključno 14. leta starosti za primer bivanja v bolnišnici zaradi poškodbe in nadomestilo materam za dni, ki jih preživijo v bolnišnici zaradi rojstva otroka.
9. Zato, ker sklenitelji v tem obdobju prejmejo še posebno darilo - **bon za koriščenje 23% popusta za vse storitve v novem wellness centru** hotela Vivat v Moravskih Toplicah.
10. Zato, ker vam **po ureditvi zavarovanja** ni potrebno glede tega **nič več skrbeti**. Zavarovanje se **samodejno podaljšuje** na enak način kot osnovna polica dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja.

PRILOGA 3: Ponudba konkurenčnih zavarovalnic (Merkur – Vivant/05)

Merkur paketno zdravstveno zavarovanje Vivant/05

V primeru bolezni ali nezgode poskrbite za svojo popolno okrevanje – nam pa prepustite skrb za ostalo. Z Merkurjevim paketnim zdravstvenim zavarovanjem vam v primeru bivanja v bolnišnici ali doma zaradi bolezni ali nezgode nudimo posebna nadomestila, s katerimi imate možnost, da na primer pokrijete nastale stroške in tako nadomestite izpad dohodka, ali za kar se da prijetno in udobno bivanje v bolnišnici. Še več – ponujamo tudi dnevna nadomestila v primeru nadaljevanja zdravljenja v zdravilišču. Starši imajo v paketu zavarovane stroške za spremljajočo osebo, v primeru hospitalizacije sozavarovanega otroka, povrnemo pa tudi potne stroške do bolnišnice in nazaj! Ob rojstvu otroka pa zavarovane matere razveselimo še s posebnim izplačilom ob rojstvu otroka!

Ponujamo devet različnih cenovnih paketov z naslednjimi kritji:

- bolnišnično nadomestilo zaradi bolezni ali nezgode
- dnevno nadomestilo zaradi bolezni ali nezgode
- nadomestilo za zdravilišče
- nadomestilo za spremljajočo osebo in potne stroške
- izplačilo ob rojstvu otroka

Kritje/Paket	ZVI1	ZVI2	ZVI3	ZVI4	ZVI5	ZVI6	ZVI7	ZVI8	ZVI9
Bolnišnično nadomestilo	16,00	24,00	32,00	40,00	48,00	56,00	64,00	72,00	80,00
Dnevno nadomestilo	3,20	4,80	6,40	8,00	9,60	11,20	12,80	14,40	16,00
Nadomestilo za zdravilišče	3,20	4,80	6,40	8,00	9,60	11,20	12,80	14,40	16,00
Nadomestilo za spremljajočo osebo	3,20	4,80	6,40	8,00	9,60	11,20	12,80	14,40	16,00
Potni stroški	24,00	36,00	48,00	60,00	72,00	84,00	96,00	108,00	120,00
Izplačilo ob rojstvu otroka	160,00	240,00	320,00	400,00	480,00	560,00	640,00	720,00	800,00
Mesečna premija	6,95	10,42	13,89	17,37	20,84	24,31	27,79	31,26	34,74

PRILOGA 4: Ponudba konkurenčnih zavarovalnic (izbor treh zdravstvenih zavarovanj za AdriaticSlovenica)

Zavarovanje za višji standard bolnišničnega in zdraviliškega zdravljenja

Kdo se lahko zavaruje?

Zavarujejo se lahko vsi od 6. leta dalje, ki ob sklenitvi zavarovanja ne bolujejo za kronično ali drugo boleznijo ter ne načrtujejo operativnih posegov. Zavarovanec mora imeti sklenjeno Dopolnilno zdravstveno zavarovanje pri Adriaticu Slovenici.

Zavarovalno obdobje?

Zavarovanje se lahko sklene za največ dve leti.

Kaj krije zavarovanje?

Zavarovanje krije stroške višjega standarda bolnišničnega in zdraviliškega zdravljenja, stroške doplačila za prednost pri uporabi določenih storitev, za katere je sicer v obveznem zdravstvenem zavarovanju dolga čakalna doba, vendar samo v tistih ožjih dejavnostih, strokah in zavodih, s katerimi ima Adriatic Slovenica d.d. sklenjene pogodbe. Zavarovanje zavarovancu zagotavlja kritje vseh stroškov zdravljenja, vendar največ do višine izbrane zavarovalne vsote. Višji standard bolnišničnega in zdraviliškega zdravljenja obsega dodatno nego, nadstandardne storitve in materiale, pravico do osebnega zdravnika ali zdravnika-operaterja. V naravnih zdraviliščih obsega tudi dodatne medicinske programe po lastni izbiri zavarovanca. Nadstandardni pogoji bivanja so eno ali dvoposteljna soba s pripadajočo nadstandardno opremo, možna pa je tudi pravica do izdatnejše in kvalitetnejše prehrane, vendar izključno v skladu s predpisano dietoterapijo.

Kolikšna je premija?

Primer Izbrana zavarovalna vsota: 1000 EUR

Pristopna starost zavarovanca	Mesečna premija
20 let	1.357,00 SIT (5,66 €)
30 let	1.755,00 SIT (7,32€)
40 let	2.215,00 SIT (9,24 €)

V premiji je vključen 6,5% davek od prometa zavarovalnih poslov. Zneski v evrih so preračunani po tečaju zamenjave 1€= 239,640 SIT.

Kaj vpliva na premijo?

Premija je odvisna od starosti zavarovanca ter od izbrane zavarovalne vsote (1000 EUR, 1500 EUR, 2000 EUR).

Posebnosti: Hospitaliziran je lahko tudi spremljevalec, ki biva skupaj z zavarovancem v dvoposteljni sobi.

Zavarovanje hospitalizacije spremljevalca otroka

Kdo se lahko zavaruje?

Zavarovanje lahko sklenejo starši ali skrbniki in je prenosljivo na osebo, ki jo pooblasti zavarovanec. Otrok ne sme biti že naročen na kakšno preiskavo, zdravljenje ali operativni poseg. Zavarovanec mora imeti sklenjeno Dopolnilno zdravstveno zavarovanje pri Adriaticu Slovenici.

Zavarovalno obdobje?

Zavarovanje se lahko sklenuje za največ dve leti.

Kaj krije zavarovanje?

Zavarovanje krije stroške hospitalizacije spremljevalca otroka skupaj z obolelim otrokom v bolnišnicah, v naravnem ali klimatskem zdravilišču, ki nastane kot nadaljevanje zdravljenja oziroma rehabilitacije, ne glede na vrsto otrokove bolezni ali poškodbe. Vključeni so stroški nastanitve in prehrane ter potni stroški spremljevalca otroka, vendar največ do višine zavarovalne vsote.

Kolikšna je premija?

Primer Izbrana zavarovalna vsota: 500 EUR

Pristopna starost zavarovanca	Mesečna premija
20 let	2.194,00 SIT (9,16 €)
30 let	2.194,00 SIT (9,16 €)
40 let	2.194,00 SIT (9,16 €)

V premiji je vključen 6,5% davek od prometa zavarovalnih poslov. Zneski premij so preračunani po tečaju zamenjave 1€ = 239,640 SIT.

Kaj vpliva na premijo?

Premija je odvisna od izbrane zavarovalne vsote (500 EUR, 1000 EUR, 1500 EUR)

Posebnosti

- Kadar bolnišnica ali zdravilišče za spremljevalca otroka ne more zagotoviti nastanitve, je možna nastanitev v najbližjem hotelu, hrana pa je zagotovljena v bolnišnici.
- Zavarovanje ima tri mesečno karenco. V tem obdobju zavarovanec nima kritja in ne more uveljavljati pravic iz zavarovanja. Karenca ne velja v primeru, ko je otrok hospitaliziran zaradi poškodb ali urgentnih stanj.
- Starost otroka ni omejena, pravica pa ugasne s polnoletnostjo, razen v primerih duševno močno prizadetih otrok.

Zavarovanje podaljšanega zdraviliškega zdravljenja

Kdo se lahko zavaruje?

Zavarujejo se lahko vsi, ki ob sklenitvi zavarovanja ne bolujejo za kronično ali drugo boleznijo oziroma, da zadnji dve leti niso bili hospitalizirani ali na zdraviliškem zdravljenju. Zavarovanec mora imeti sklenjeno Dopolnilno zdravstveno zavarovanje pri Adriaticu Slovenici.

Zavarovalno obdobje?

Zavarovanje se lahko sklene za največ dve leti.

Kaj krije zavarovanje?

Zavarovanje krije stroške podaljšanega zdraviliškega zdravljenja oziroma rehabilitacije, ki je bila predhodno odobrena v obveznem zdravstvenem zavarovanju. Zavarovancu je za čas podaljšanja zdravljenja ali rehabilitacije zagotovljeno nadstandardno bivanje. Zavarovanje omogoča zavarovancu, da si zdraviliško zdravljenje poljubno podaljša v okviru zavarovalne vsote, ki si jo izbere ob sklenitvi zavarovanja.

Kolikšna je premija?

Primer Izbrana zavarovalna vsota: 500 EUR

Pristopna starost zavarovanca	Mesečna premija
20 let	184,00 SIT (0,77€)
30 let	316,00 SIT (1,32€)
40 let	521,00 SIT (2,17€)

V premiji je vključen 6,5% davek od prometa zavarovalnih poslov. Zneski premij so preračunani po tečaju zamenjave 1€ = 239,640 SIT.

Kaj vpliva na premijo?

Premija je odvisna od starosti zavarovanca ter od izbrane zavarovalne vsote (500 EUR, 750 EUR, 1000 EUR)

Posebnosti

Odobreno zdraviliško zdravljenje je mogoče prenesti v naslednje zavarovalno leto. Če gre za rehabilitacijo po poškodbah, lahko zavarovanec z doplačilom k premiji, v enem zavarovalnem letu uporabi dve zavarovalni vsoti.

PRILOGA 5: Globinski intervju – zavarovanje nadomestil

Globinski intervju – zavarovanje nadomestil

1. Ali imate sklenjeno dopolnilno zdravstveno zavarovanje? (V kolikor oseba ne ve, se mu pojasni, kaj sprašujemo.)

- a) da
- b) ne

2. Preko katerega ponudnika imate sklenjeno dopolnilno zdravstveno zavarovanje?

- a) Adriatic Slovenica
- b) Triglav zdravstvena zavarovalnica
- c) Vzajemna
- d) ne vem

3. Ali imate sklenjeno nezgodno zavarovanje?

- a) da (če da, pri kateri zavarovalnici? _____)
- b) ne
- c) ne vem

4. Ali imate sklenjeno življenjsko zavarovanje?

- a) da (če da, pri kateri zavarovalnici? _____)
- b) ne
- c) ne vem

5. Ali imate sklenjeno nadstandardno zdravstveno zavarovanje? (Na slovenskem trgu jih ponujajo Adriatic Slovenica, Merkur in Vzajemna)

- a) da (če da, pri kateri zavarovalnici? _____)
- b) ne
- c) ne vem

6. Ste poškodovani oz. bolni in v bolnišnici. Ocenite, kako zanimiva se vam zdijo naslednja kritja:

	1 – zelo nezanimivo	2 – nezanimivo	3 – niti zanimivo niti nezanimivo	4 – zanimivo	5 – zelo zanimivo
Pokritje stroškov bivanja v nadstandardni sobi z ugodnejšimi pogoji bivanja. *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokritje stroškov nadstandardnih materialov in pripomočkov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokritje stroškov podaljšanja rehabilitacije v zdravilišču.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokritje stroškov zdravil, ki niso krita iz obveznega in prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokritje stroškov hospitalizacije spremljevalca otrok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dnevno nadomestilo za bolnišnični dan (dan, preživet v bolnici) zaradi bolezni ali nezgode.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dnevno nadomestilo za zdraviliški dan (dan, preživet v zdravilišču).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dnevno nadomestilo za bolniško odsotnost (pokritje izpada dohodkov).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* eno- ali dvo- posteljne sobe, TV, telefon, internet, lastna kopalnica, klima ipd.

Ostalo – vpišite kaj: _____

7. Ali bi sklenili zavarovanje za boljše pogoje bivanja in storitev v bolnicah / zdraviliščih?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem
- d) drugo _____

8. (V kolikor je odgovor prejšnjega vprašanja da.) Koliko ste na mesec pripravljeni plačati za tako zavarovanje?

- a) do 1.000 SIT
- b) med 1.001 in 3.000 SIT
- c) med 3.001 in 5.000 SIT
- d) med 5.001 in 7.000 SIT
- e) nad 7.001 SIT

9. Na podlagi sklenjenega zavarovanja vam zavarovalnica izplača finančno nadomestilo za dneve, ki jih preživite v bolnišnici ali zdravilišču. Bi se odločili plačati boljše pogoje bivanja in storitev v bolnicah / zdravilišču?

- a) da
- b) ne (če ne, za kakšen namen bi denar porabili? _____)
- c) ne vem

10. Na podlagi doživete nezgode / bolezni vam bo zavarovalnica na osnovi zavarovalne pogodbe izplačala finančno nadomestilo za dneve, ki ste jih preživeli v bolnici ali zdravilišču. Veste, da boste denar dobili najkasneje po zaključenem zdravljenju.

Katera je najnižja, za vas še sprejemljiva dnevna vrednost nadomestila?

Kakšna je najnižja, za vas še sprejemljiva celotna zavarovalna vsota?

Zakaj bi pričakovali takšen znesek?

11. Ocenite kako zanimivi se vam zdijo naslednje zavarovalne storitve:

a) Zavarovanje podaljšanega zdraviliškega zdravljenja

Vsebina storitve:

Zavarovanje krije stroške podaljšanega zdraviliškega zdravljenja oziroma rehabilitacije, ki je bila predhodno odobrena v obveznem zdravstvenem zavarovanju. Zavarovancu je za čas podaljšanja zdravljenja ali rehabilitacije zagotovljeno nadstandardno bivanje.

Zavarovanje omogoča zavarovancu, da si zdraviliško zdravljenje poljubno podaljša v okviru zavarovalne vsote, ki si jo izbere ob sklenitvi zavarovanja.

Izbrana zavarovalna vsota: 500 EUR (približno 120.000 SIT)

Pristopna starost zavarovanca	Mesečna premija
20 let	184,00 SIT (0,77€)
30 let	316,00 SIT (1,32€)
40 let	521,00 SIT (2,17€)

1 – zelo
nezanimiv

2 – nezanimiv

3 – niti zanimiv
niti nezanimiv

4 – zanimiv

5 – zelo
zanimiv

Ocena storitve:

b) Zavarovanje za višji standard bolnišničnega in zdraviliškega zdravljenja

Vsebina storitve:

Zavarovanje krije stroške višjega standarda bolnišničnega in zdraviliškega zdravljenja, stroške doplačila za prednost pri uporabi določenih storitev, za katere je sicer v obveznem zdravstvenem zavarovanju dolga čakalna doba, vendar samo v tistih ožjih dejavnostih, strokah in zavodih, kjer je to možno.

Zavarovanje zavarovancu zagotavlja kritje vseh stroškov zdravljenja, vendar največ do višine izbrane zavarovalne vsote.

Izbrana zavarovalna vsota: 1000 EUR (približno 240.000 SIT)

Pristopna starost zavarovanca	Mesečna premija
20 let	1.357,00 SIT
30 let	1.755,00 SIT
40 let	2.215,00 SIT

1 – zelo
nezanimiv

2 – nezanimiv

3 – niti zanimiv
niti nezanimiv

4 – zanimiv

5 – zelo
zanimiv

Ocena storitve:

c) Zavarovanje bolniške dnevnic

Vsebina storitve:

Zavarovalnica izplača dnevno nadomestilo v višini izbrane bolniške dnevnic za vsak dan odsotnosti z dela v primeru delovne nezmožnosti (bolezen, poškodba). V enem zavarovalnem letu je krito največ 100 delovnih dni, v katere spadajo tudi plačani prazniki.

Bolniška dnevnic se ne izplačuje za prvih pet dni, razen, ko je zdravstveno opravičena odsotnost z dela daljša od trideset dni.

Izbrana bolniška dnevnic: 5 EUR/dan (približno 1.200 SIT/dan)

Pristopna starost zavarovanca	Mesečna premija
20 let	1.715,00 SIT
30 let	2.011,00 SIT
40 let	2.450,00 SIT

1 – zelo
nezanimiv

2 – nezanimiv

3 – niti zanimiv
niti nezanimiv

4 – zanimiv

5 – zelo
zanimiv

Ocena storitve:

d) Zavarovanje nadomestil 1

Vsebina storitve:

Zavarovalno kritje za bolnišnično in zdraviliško zdravljenje. Storitve za dneve zdravljenja ponuja fiksni znesek na dan zdravljenja, ne glede na dejanske stroške, ki pri tem nastanejo. Znesek se nakaže neposredno zavarovancu na njegov bančni račun po odpustu iz bolnice oz. po napotnici za zdraviliško zdravljenje.

Nadomestilo velja za največ 30 dni v zavarovalnem letu za bolnišnično zdravljenje in za največ 30 dni v zavarovalnem letu za zdraviliško zdravljenje.

Dnevno nadomestilo:

- 15 EUR/dan (približno 3.600 SIT/dan) za bolnišnično nadomestilo v primeru nezgode in za zdraviliško nadomestilo

- 10 EUR/dan (približno 2.400 SIT/dan) za bolnišnično nadomestilo v primeru bolezni

Dodatno krije zavarovanje tudi:

- stroške za spremljajočo osebo hospitaliziranega otroka za največ 30 dni v zavarovalnem letu in sicer je dnevno nadomestilo v višini 10 EUR/dan (približno 2.400 SIT/dan).

- stroške v primeru bolniške odsotnosti za največ 30 dni v zavarovalnem letu in sicer je dnevno nadomestilo 15 EUR/dan (v primeru nezgode, od 8. dneva bolniške odsotnosti dalje) oz. 10 EUR/dan (v primeru bolezni, od 30. dneva bolniške odsotnosti dalje).

Pristopna starost zavarovanca	Mesečna premija
Do 34 let	1.900,00 SIT
Od 35 do 49 let	2.500,00 SIT
Od 50 do 59 let	3.500,00 SIT
Nad 60 let	5.900,00 SIT

1 – zelo
nezanimiv

2 – nezanimiv

3 – niti zanimiv
niti nezanimiv

4 – zanimiv

5 – zelo
zanimiv

Ocena storitve:

e) Zavarovanje nadomestil 2

Vsebina storitve:

Zavarovalno kritje za bolnišnično in zdraviliško zdravljenje. Storitve za dneve zdravljenja ponuja fiksni znesek na dan zdravljenja, ne glede na dejanske stroške, ki pri tem nastanejo. Znesek se nakaže neposredno zavarovancu na njegov bančni račun po odpustu iz bolnice oz. po napotnici za zdraviliško zdravljenje.

Nadomestilo velja za največ 30 dni v zavarovalnem letu za bolnišnično zdravljenje in za največ 30 dni v zavarovalnem letu za zdraviliško zdravljenje.

Dnevno nadomestilo:

- 20 EUR/dan (približno 4.800 SIT/dan) za bolnišnično nadomestilo v primeru nezgode in za zdraviliško nadomestilo

- 15 EUR/dan (približno 3.600 SIT/dan) za bolnišnično nadomestilo v primeru bolezni

Dodatno krije zavarovanje tudi:

- stroške za spremljajočo osebo hospitaliziranega otroka za največ 30 dni v zavarovalnem letu in sicer je dnevno nadomestilo v višini 15 EUR/dan (približno 3.600 SIT/dan).

- stroške v primeru bolniške odsotnosti za največ 30 dni v zavarovalnem letu in sicer je dnevno nadomestilo 20 EUR/dan (v primeru nezgode, od 8. dneva bolniške odsotnosti dalje) oz. 15 EUR/dan (v primeru bolezni, od 30. dneva bolniške odsotnosti dalje).

Pristopna starost zavarovanca	Mesečna premija
Do 34 let	2.900,00 SIT
Od 35 do 49 let	4.000,00 SIT
Od 50 do 59 let	5.600,00 SIT
Nad 60 let	9.200,00 SIT

1 – zelo
nezanimiv

2 – nezanimiv

3 – niti zanimiv
niti nezanimiv

4 – zanimiv

5 – zelo
zanimiv

Ocena storitve:

Rangirajte vseh pet storitev po stopnji zanimivosti od 1 (najbolj zanimiv) do 5 (najmanj zanimiv):

- Storitev a
Storitev b
Storitev c
Storitev d
Storitev e

12. Kako bi ocenili zavarovalnico, pri kateri imate trenutno sklenjeno dopolnilno zdravstveno zavarovanje?

	1 – sploh se ne strinjam	2 – se ne strinjam	3 - se niti ne strinjam niti strinjam	4 – se strinjam	5 – se povsem strinjam
S svojo zdravstveno zavarovalnico sem zadovoljen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdravstvene storitve, ki jih pokriva zavarovanje, potekajo nemoteno takrat, ko jih potrebujem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodatne ugodnosti, ki jih ponuja obstoječa zavarovalnica, poznam in so zanimive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Za enako ceno lahko pri obstoječi zavarovalnici dobim več.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ko je potrebno pri zavarovalnici kaj urediti, lahko to storim hitro in enostavno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zavarovalnico bi priporočil prijateljem in znancem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Ali pri zavarovalnici kaj pogrešate oz. bi želeli skleniti kakšno zavarovanje, pa te ponudbe ni na trgu?

14. Vaši podatki:

Starost:

- a) 20 – 34
b) 35 – 49
c) 50 – 59
d) 60 – 69

Spol:

- a) ž
b) m

Dohodek:

- a) do 150.000 SIT
b) med 150.001 do 250.000 SIT
c) med 250.001 do 350.000 SIT
d) nad 350.001 SIT

Hvala za sodelovanje!