

REPUBLIKA SLOVENIJA  
UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO POSLOVNA FAKULTETA

Magistrsko delo

**DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA  
ZAVAROVANCEV PRI REŠEVANJU  
ŠKODNIH PRIMEROV**

April, 2010

David Kastelic

REPUBLIKA SLOVENIJA  
UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO POSLOVNA FAKULTETA

Magistrsko delo

**DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA  
ZAVAROVANCEV PRI REŠEVANJU  
ŠKODNIH PRIMEROV**

Študent: David Kastelic, univ. dipl. inž. stroj.

Rojen: 11.7.1966 v Mariboru

Zaposlen: v Zavarovalnici Maribor d.d.

Delovno mesto: član uprave

Absolvent na smeri Marketinga

Tema odobrena na seji senata EPF dne: 26.1.2007

Delovni naslov: Dejavniki zadovoljstva zavarovancev pri reševanju škodnih primerov

Mentor: prof. dr. Boris Snoj

Somentor: prof. dr. Damijan Mumel

### *Zahvala*

*V življenju ni veliko mejnikov, ki so po svoji teži in pomembnosti enaki končanju magistrskega dela.*

*Ob tej priložnosti se želim zahvaliti vsem, ki so me bodrili in mi pomagali – svojim domačim, prof. dr. Borisu Snoju, prof. dr. Damijanu Mumlu, doc. dr. Borutu Milfelnerju in mag. Urošu Pušniku. Brez njihove vzpodbude in pomoči bi bila pot do cilja bistveno težja.*

*David Kastelic*

## KAZALO VSEBINE

SEZNAM SLIK	5
SEZNAM TABEL	5
SEZNAM PRILOG	6
POVZETEK	7
SUMMARY	9
1. UVOD	11
1.1 Opredelitev področja in opis problema	11
1.2 Namen, cilji ter osnovne trditve	12
1.3 Predpostavke in omejitve raziskave	14
1.4 Predvidene metode raziskovanja	15
2. ZAVAROVALNA STORITEV	16
2.1 Razvoj zavarovalne storitve in njen pomen	16
2.2 Opredelitev in značilnosti zavarovalnih storitev	17
2.3 Posebnosti pri izvajanju zavarovalnih storitev	18
3. STORITVE NA SPLOŠNO IN ZAVAROVALNE STORITVE	20
3.1 Opredelitev storitev	20
3.2 Značilnosti storitev	21
3.2.1 Splošne značilnosti storitev	21
3.2.1.1 Neotipljivost	21
3.2.1.2 Procesnost	22
3.2.1.3 Neobstojnost	22
3.2.2 Izvedene značilnosti storitev	22
3.3 Značilnosti uveljavljanja zavarovalnih storitev	24
3.4 Posebnosti pri uveljavljanju zavarovalnih storitev	27
3.5 Cenilec	28
3.5.1 Profil zaposlenega	28
3.5.2 Naloge cenilca	30
3.5.3 Odnos cenilcev do zavarovancev	30
3.5.4 Osebnostne lastnosti cenilca	32
3.6 Pomen in vloga nove tehnologije v procesu uveljavljanja zavarovalnih storitev	35
3.6.1 Uporaba interneta pri obdelavi avtomobilskih škod	37
4. ZADOVOLJSTVO ZAVAROVANCEV	39
4.1 Opredelitev zadovoljstva zavarovancev	40
4.2 Krivulja zadovoljstva zavarovancev	44
4.3 Nezadovoljstvo zavarovancev	45
4.4 Merjenje zadovoljstva zavarovancev	47
5. DEJAVNIKI V ZVEZI Z ZADOVOLJSTVOM ZAVAROVANCEV	51
5.1 Predhodniki zadovoljstva zavarovancev	52
5.1.1 Kakovost zavarovalnih storitev	52
5.1.2 Ugled kot komponenta koristi	55
5.2 Zvestoba kot posledica zadovoljstva zavarovancev	58
5.3 Povezanost zadovoljstva s predhodniki in posledicami	61

5.3.1	Razlike in odnos med zadovoljstvom zavarovancev in kakovostjo zavarovalnih storitev	61
5.3.2	Odnos med zadovoljstvom in zvestobo zavarovancev	63
6.	RAZISKAVA O KLJUČNIH DEJAVNIKIH ZADOVOLJSTVA ZAVAROVANCEV PRI IZVAJANJU IN REŠEVANJU ZAVAROVALNIH STORITEV ZM	68
6.1	Namen in cilji raziskave	68
6.2	Raziskovalne hipoteze in seznam spremenljivk	68
6.3	Metodologija raziskave	69
6.4	Anketni vprašalnik	70
6.5	Rezultati raziskave	71
6.6	Preverjanje hipotez	90
7.	SKLEP	91
	SEZNAM LITERATURE IN VIROV	97
	DELOVNI ŽIVLJENEPIS	
	PRILOGE	

## SEZNAM SLIK

Slika 1:	Načrt raziskovalnega modela	14
Slika 2:	Značilnosti storitev	24
Slika 3:	Proces reševanja avtomobilskih škod	26
Slika 4:	Pomen elektronskega poslovanja v finančnem sektorju	37
Slika 5:	Shema reševanja avtomobilskih škod brez uporabe interneta	37
Slika 6:	Shema reševanja avtomobilskih škod z uporabo interneta	38
Slika 7:	Zadovoljstvo/nezadovoljstvo zavarovancev kot proces menjave	41
Slika 8:	Krivulja zadovoljstva zavarovancev	44
Slika 9:	Drevo reševanja pritožb	48
Slika 10:	Matrika pomembnosti in pogostnosti pritožb	49
Slika 11:	Opredelitev ugleda organizacije	56
Slika 12:	Konceptualizacija zvestobe na podlagi nakupnega vedenja, čustvene vpletenosti in socialnih vplivov	60
Slika 13:	Strukturni krog s prikazom odstotkov za spremenljivko starost	72
Slika 14:	Strukturni krog s prikazom odstotkov za spremenljivko spol	72
Slika 15:	Strukturni krog s prikazom odstotkov za spremenljivko izobrazba	73
Slika 16:	Strukturni krog s prikazom odstotkov za spremenljivko kraj bivanja	73
Slika 17:	Strukturni krog s prikazom odstotkov za spremenljivko mesto uveljavljanja škodnega primera	74

## SEZNAM TABEL

Tabela 1:	Horizontalne in vertikalne razmejitev koncepta zadovoljstva	52
Tabela 2:	Bistvene značilnosti in razlike med kakovostjo in zadovoljstvom	62
Tabela 3:	Stopnje povezav med zadovoljstvom in zvestobo	64
Tabela 4:	Zanesljivost posameznih konstruktov (Cronbachova $\alpha$ )	74
Tabela 5:	Zadovoljstvo zavarovancev z lastnostmi oseb pri obdelavi škod z naslova avtomobilskih zavarovanja – povprečne vrednosti, standardni odkloni in variance	75
Tabela 6:	Zadovoljstvo zavarovancev z lastnostmi oseb pri prijavi in obdelavi avtomobilskega škodnega primera glede na kraj prijave škode - povprečne vrednosti, standardni odkloni in variance	76
Tabela 7:	Enosmerna analiza variance (ANOVA) za ugotavljanje razlik med skupinami glede na posamezne spremenljivke zadovoljstva zavarovancev z lastnostmi škodnega osebja pri uveljavljanju avtomobilskega škodnega primera	77
Tabela 8:	Turkeyev post hoc test za preverjanje razlik med skupinami za kazalec zadovoljstva zavarovancev z lastnostmi oseb (zaupljivost) pri uveljavljanju škodnega primera z naslova avtomobilskih zavarovanj	78
Tabela 9:	Zadovoljstvo zavarovancev z značilnostmi uveljavljanja škod z naslova avtomobilskih zavarovanj - povprečne vrednosti, standardni odkloni in variance	79
Tabela 10:	Zadovoljstvo zavarovancev z značilnostmi uveljavljanja škode z naslova avtomobilskih zavarovanj glede na mesto uveljavljanja škode - povprečne vrednosti, standardni odkloni in variance	79

Tabela 11:	Enosmerna analiza variance (ANOVA) za ugotavljanje razlik med skupinami glede na posamezne spremenljivke zadovoljstva zavarovancev z značilnostmi uveljavljanja škode z naslova avtomobilskih zavarovanj	80
Tabela 12:	Pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o ponovni sklenitvi avtomobilskega zavarovanja, po uveljavljanju škodnega primera - povprečne vrednosti, standardni odkloni in variance	81
Tabela 13:	Pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o ponovni sklenitvi avtomobilskega zavarovanja, po uveljavljanju zavarovalnine glede na mesto uveljavljanja škodnega primera - povprečne vrednosti, standardni odkloni in variance	82
Tabela 14:	Enosmerna analiza variance (ANOVA) za ugotavljanje razlik med skupinami glede na dejavnike, ki vplivajo na odločitev pri ponovni sklenitvi avtomobilskega zavarovanja po uveljavljanju zavarovalnine	84
Tabela 15:	Splošno zadovoljstvo z ZM – porazdelitev odgovorov	85
Tabela 16:	Splošno zadovoljstvo z ZM glede na mesto uveljavljanja škodnega primera - povprečne vrednosti, standardni odkloni in variance	85
Tabela 17:	Enosmerna analiza variance (ANOVA) za ugotavljanje razlik med skupinami v splošnem zadovoljstvu	86
Tabela 18:	Turkeyev post hoc test za preverjanje razlik med skupinami za celotno zadovoljstvo zavarovancev z lastnostmi oseb pri uveljavljanju škodnega primera z naslova avtomobilskih zavarovanj	86
Tabela 19:	Odstotek verjetnosti za obnovitev avtomobilskega zavarovanja pri ZM glede na mesto uveljavljanja škodnega primera	86
Tabela 20:	Enosmerna analiza variance (ANOVA) za ugotavljanje razlik med skupinami v verjetnosti za obnovitev avtomobilskega zavarovanja	87
Tabela 21:	Turkeyev post hoc test za ugotavljanje razlik med skupinami za obnovitev avtomobilskega zavarovanja pri ZM	87
Tabela 22:	Povezanost med posameznimi dejavniki zadovoljstva zavarovancev z lastnostmi osebja pri uveljavljanju škodnega primera z naslova avtomobilskih zavarovanj in verjetnostjo ponovne sklenitve avtomobilskega zavarovanja pri ZM	88
Tabela 23:	Povezanost med posameznimi dejavniki zadovoljstva zavarovancev z značilnostmi obravnave škode z naslova avtomobilskih zavarovanj in verjetnostjo ponovne sklenitve avtomobilskega zavarovanja pri ZM	89

## SEZNAM PRILOG

Priloga 1:	Anketni vprašalnik
------------	--------------------

# DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAVAROVANCEV PRI REŠEVANJU ŠKODNIH PRIMEROV

## POVZETEK

Zavarovalništvo je v vsakem gospodarstvu zelo pomembna gospodarska panoga. Zavarovalništvo deluje po načelu solidarnosti, kar pomeni, da zavarovalne premije plačujejo vsi zavarovanci, medtem ko škode utrpijo le nekateri. O tem pišem v uvodnem delu svoje naloge, kjer predstavljam tudi razvoj zavarovalništva in razvoj zavarovalne storitve. Obstajata dve temeljni zavarovalni storitvi – prodaja zavarovanj in reševanje škodnih primerov. V slovenskih zavarovalnicah je bistveno večji poudarek na prodaji zavarovanj kot na reševanju škodnih primerov, čeprav zavarovalnice, v najpreprostejšem smislu, ustvarjajo pozitiven rezultat z ustvarjeno razliko med prodanimi zavarovanji (zbrano premijo) in izplačanimi nadomestili za utrpelo škodo. Torej je izplačevanje odškodnin in zavarovalnin vsaj enako pomembna zavarovalna storitev kot zbiranje premije.

Zavarovalna storitev je neoprijemljiva – v bistvu gre zgolj za obljubo, da bo zavarovalnica ob škodnem dogodku nadomestila finančne posledice, ki jih je utrpel zavarovanec. Prav to dejstvo je razlog, da je ljudem strošek zavarovanja nepotrebno in predrago breme. Zato v zavarovalnem procesu ključno vlogo odigrajo zaposleni v zavarovalnicah. Zadovoljen zavarovanec mora biti zadovoljen z nakupom zavarovanja in rešitvijo škodnega primera – oba procesa izvajajo zaposleni, tako da je zadovoljstvo zavarovanca v največji meri zadovoljstvo z osebjem zavarovalnice. Samo odgovorno in strokovno opravljanje zavarovalnih storitev ustvarja varnejšo in bogatejšo prihodnost tako za zavarovance, zaposlene in lastnike. V prihodnosti bo na uspešnost zavarovalnice odločilno vplival način razmišljanja zaposlenih, njihova pripadnost delodajalcu, njihova usposobljenost, samoiniciativnost in ustvarjalnost. Tista zavarovalnica, ki bo uspela vzgajati zaposlene v tem duhu, bo pridobila zadovoljne zavarovance in s tem veliko konkurenčno prednost.

Na zadovoljstvo zavarovancev vpliva tudi način reševanja njihovega škodnega primera. Zavarovalnice morajo biti sposobne hitrega odziva in korektne rešitve škodne ga primera. Na oboje ima velik vpliv uvedba novih tehnologij, predvsem uporabe interneta v postopku reševanja škodnega primera, ki ga opisujem na primeru Zavarovalnice Maribor.

Zadovoljstvo zavarovancev pojasnujem kot proces primerjav pri uporabi storitve in izbranih standardov, najpogosteje določenih s pričakovanjem in zaznavanjem. Zadovoljstvo obravnavam na različnih ravneh in ugotavljam, da je splošno zadovoljstvo funkcija posameznih delnih vrednotenj različnih značilnosti storitve, ter da imajo posamezne lastnosti različen vpliv na oblikovanje splošnega zadovoljstva.

Ugotavljam, da nezadovoljstvo ni enostavno obraten pojem od zadovoljstva ter se pridružujem avtorjem, ki pravijo, da je zmanjševanje nezadovoljstva bolj pomemben cilj kot povečevanje zadovoljstva. Zato je zelo pomembno, da zavarovalnica kontinuirano spremlja in meri zadovoljstvo zavarovancev, da lahko odkrije in vpliva na svoje slabosti. Le s sprotnim merjenjem zadovoljstva lahko zavarovalnica ugotovi, kako so bili prejšnji ukrepi uspešni in učinkoviti in kam mora usmeriti pozornost pri izboljševanju kakovosti svojih storitev.



Veliko je predhodnikov zadovoljstva, ki vplivajo na nakup zavarovalne storitve. V tej nalogi sem se opredelil na kakovost zavarovalne storitve in na ugled zavarovalne storitvene znamke ter na zvestobo zavarovancev kot posledico zadovoljstva zavarovancev z zavarovalno storitvijo oziroma rešitvijo njihovega škodnega primera.

V empiričnem delu sem raziskal in analiziral ključne dejavnike, ki vplivajo na ponovno sklenitev zavarovanja pri Zavarovalnici Maribor glede na mesto prijave škodnega primera z naslova avtomobilskega zavarovanja. Glede na tri mesta, kjer lahko zavarovanci prijavijo svoj škodni primer sem proučil zadovoljstvo za lastnostmi osebja, ki rešuje škodne primere in zadovoljstvo z značilnostmi obravnave škod z naslova avtomobilskih zavarovanj. Ključna ugotovitev je, da so zavarovanci najbolj zadovoljni, če rešitev svojega škodnega primera zaupajo zavarovalnemu zastopniku. Razlike pri dejavnikih pomembnosti so zelo majhne glede na mesto, kjer zavarovanci uveljavljajo svoje škodne primere z naslova avtomobilskih zavarovanj. Dejavnik zaupljivost zavarovanca do osebja, ki rešuje njegov škodni primer, je najpomembnejši v očeh zavarovancev. Pokazal sem tudi, da je odnos med splošnim zadovoljstvom zavarovancev v tesni korelaciji z verjetnostjo obnove avtomobilskega zavarovanja pri Zavarovalnici Maribor. Zadovoljstvo zavarovancev z rešitvijo njihovega škodnega primera ima pozitiven učinek na splošno zadovoljstvo, kar lahko zavarovalnice izkoristijo za povečanje obsega prodaje in s tem boljših ekonomskih učinkov poslovanja.

## **KLJUČNE BESEDE**

Zavarovanje, zavarovalnica, zavarovanec, zavarovalna storitev, škodni primer, cenilec, kakovost storitev, zadovoljstvo zavarovancev, mesto prijave škodnega primera, merjenje zadovoljstva, zvestoba, zaupljivost.

## **POLICY HOLDER'S SATISFACTION FACTORS IN RESOLVING DAMAGE CLAIMS**

### **SUMMARY**

Insurance is in any economy a very important branch. Insurance works on the principle of solidarity, which means that insurance premium is paid by all policy holders, while only some suffer damage. In the introduction of my paper it is written about that and the development of insurance and insurance services are presented. There are two basic insurance services - insurance sales and claim management. In the Slovenian insurance companies there is much greater emphasis on the insurance sale than on the claim management. Although insurance companies, in the simplest terms, create a positive result with the difference between the insurance sale (premium collected) and compensation paid for suffered damage. Therefore, the compensation payment and premium payment is at least as important as the insurance premium collection.

The insurance service is intangible - basically it is merely a promise that the insurance will refund insurant's suffered damage. This fact is the reason that insurance cost is an unnecessary and costly burden for people. Therefore, in the insurance process the employees play a key role in insurance companies. Satisfied insured person has to be pleased with the insurance purchase and damage case settlement - both processes are performed by the employees, therefore the satisfaction of the insured is mostly the satisfaction with the insurance companies' staff. Only responsible and professional performance of insurance services create a safer and richer future for all, the policy holders, employees and shareholders. In the future, the employees' way of thinking, their affiliation to the employer, their competence, self-initiative and creativity will be having a decisive impact on the insurance company's success. The company that will educate employees in this spirit will acquire satisfied insured people and with this a great competitive advantage.

On the policy holders' satisfaction affects the way of dealing with their claim settlement. Insurance companies must be able to respond quickly and to perform correctly insurant's claim settlement. High impact on the both cases has the introduction of new technologies, especially Internet. The use of Internet in the claim settlement process is described in the case of Maribor Insurance Company.

Policy holder's satisfaction is explained as a comparison process at a service use and selected standards most often set by the expectation and perception. Satisfaction is dealt at different levels and I note that overall satisfaction is a separate partial evaluation's function of service's various features, and that individual characteristics have a different influence on the general satisfaction formation.

I conclude that dissatisfaction is not simply the reverse concept of satisfaction and I agree with the authors, who say that reducing frustration is more important goal than increasing satisfaction. Because of that it is very important that insurance company continuously monitor and rate the policy holder's satisfaction, so it can detect and improve their weaknesses. Only with regularly measured satisfaction factors the insurance company may determine how the previous measures have been successful and effective and where it should focus on improving their services' quality.

There are many predecessors of satisfaction that influence the insurance services' purchase. In this task I have defined the insurance service quality, the insurance service mark reputation, and the policy holders' loyalty, as a result of the policy holder's satisfaction with the insurance services.

In the empirical work I have explored and analyzed the key factors affecting the re-insurance at the Maribor Insurance Company considering the place, where the damage case application from the title of car insurance happened. According to the three places where policy holders may register their loss, I examined the staff satisfaction characteristics that solve the damage cases from the title of car insurance. A key finding is that most policy holders are the most satisfied if they trust their damage case solving the insurance broker. Differences in the importance factors are very small in relation to the location where the insured exercise their damage cases from the title of car insurance. Trustfulness to the staff that solves their damage case is the most important factor in the eyes of the insured. I also show that the relationship between the policy holder's general satisfaction is in close correlation with the likelihood of car's re-insurance at the Insurance Company Maribor. Policy holder's satisfaction with their damage case settlement has a positive effect on overall satisfaction, which insurance companies can use to increase sales volume and with that better economic effects on the business.

## **KEY WORDS**

Insurance, insurance company, insured, policy holder, insurance service, damage case, service quality, policy holder's satisfaction, the application site, measuring customer's satisfaction, loyalty, trustfulness

## 1. UVOD

### 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Zavarovalništvo predstavlja v vsakem gospodarstvu eno izmed ključnih gospodarskih panog. V najpreprostejšem smislu zavarovalnice ustvarjajo dobiček z ustvarjeno razliko med prodanimi zavarovanji in izplačanimi odškodninami oziroma zavarovalninami (odškodnine so izplačane škode iz naslova odgovornostnih zavarovanj, torej škode iz zavarovanj, ki jo povzročimo tretjim osebam, medtem ko so zavarovalnine termin, ki predstavljajo izplačane škode iz pogodbenih zavarovanj – torej tistih zavarovanj, kjer so zavarovani osebni riziki). Oboje, tako prodaja zavarovanj kot izplačane škode, sta tudi temeljni zavarovalni storitvi.

V slovenskih zavarovalnicah je bil v preteklosti bistveno večji poudarek na prodaji zavarovanj, kar se marsikje kaže še danes. Edini pomemben kazalec uspešnosti je bila višina zbrane premije. Razlog tega zgrešenega opazovanja je bil v monopolnem, nekonkurenčnem položaju ene same pomembne zavarovalnice, prisotne na slovenskem trgu. Šele po letu 1991 je v Sloveniji nastalo več zavarovalnic, ki so igrale pomembnejšo vlogo. Število zavarovalnic na slovenskem trgu se je v zadnjem času povečalo z vstopom tujih zavarovalnic, ki so krepko razburkale slovenski trg in prisilile obstoječe zavarovalnice k večji fleksibilnosti, predvsem pa so se morale zavarovalnice začeti boriti za svoje zavarovance. Zadovoljstvo le teh z zavarovalniškimi storitvami, predvsem razpoznavnost posamezne zavarovalnice z dobro, strankam prijazno storitvijo, je predpogoj za rast posamezne zavarovalnice.

Zavarovanci potrebujejo zavarovalnice, ko se jim pripeti škodni dogodek in ne takrat, ko vplačujejo premijo. Tista zavarovalnica, ki bo prej spoznala to dejstvo, bo uspešnejša. Odzivnost, fleksibilnost, točnost, zanesljivost, korektnost in strokovnost so tisti atributi, ki jih cenijo zavarovanci, ko sem jim pripeti škoda. To so tudi ključni atributi, s katerimi zavarovanci ocenjujejo storitev zavarovalnice, hkrati pa vplivajo na zadovoljstvo zavarovancev. Seveda zavarovalnice ne smejo pozabiti na dejavnike zadovoljstva in kvalitete pri sklepanju zavarovanj.

Reševanje škodnih primerov (v nadaljevanju uveljavljanje zavarovalnih storitev) je v očeh zavarovancev ključna storitev. Z zagotovostjo lahko trdimo, da zavarovalnice ne prodajajo svojih storitev samo preko prodajnega osebja, temveč tudi preko škodnega osebja. Ta trditev je v nasprotju s splošnim prepričanjem, da se pri prodajnih storitvah sredstva zbirajo. Škodno osebje ne zbira premije, pač pa zbrana sredstva izplačuje in ob tem prodaja zavarovalniško storitev, s tem pa tudi neposredno vpliva na zadovoljstvo zavarovancev.

Poseben problem zavarovancev predstavljajo pričakovanja in občutljivost pri reševanju njihovih škodnih primerov. Le ta so zelo visoka in zavarovalnice težko izpolnimo njihove želje. Ažurnost, fleksibilnost in višina ponujene zavarovalnine in odškodnine so atributi, ki jih cenijo zavarovanci. Vse naštetu je v koliziji z zakonodajo, ki predpisuje visoko stopnjo birokratizma pri vodenju dokumentov in s ciljem zavarovalnic, ki je zadovoljna stranka ob čim nižji izplačani zavarovalnini in odškodnini.

Izvor besede zadovoljstvo (satisfaction) izvira iz latinskih besed 'satis', ki pomeni 'dovolj' in 'facere', ki pomeni 'narediti ali izdelati' (Andreassen, 2000. str.161). Že sam prevod

pomeni, da kupce (v mojem primeru zavarovance), zadovoljimo takrat, ko zanj naredimo dovolj glede na njegova pričakovanja.

Zadovoljstvo lahko opredelimo tudi kot čustveno reakcijo oz. kot odziv na kupljeno storitev. Ta se v zavarovalništvu kaže v dveh točkah:

- pri nakupu zavarovanja v ceni: kljub številnim ostalim značilnostim, kot so kvaliteta, dostopnost prodajnega osebja, ažurnost pri izdelavi zavarovalnih polic, informiranost..., je cena najpomembnejši dejavnik pri odločanju o izbiri zavarovalnic
- pri reševanju škodnega primera: ker je zavarovancem pri sklenitvi zavarovanja cena pomembnejša od kvalitete sklenjenega zavarovanja, je težje zadovoljiti stranko pri reševanju škodnega primera.

Ostali atributi, ki vplivajo na zavarovančevo izbiro, se zdijo kupcem sami po sebi umevni. Šele pri uveljavljanju škodnega primera zavarovanci ugotovijo, ali je njihovo zavarovanje tudi dovolj kvalitetno. Prav zato je za vse zavarovalnice proces reševanja škod, skupaj z izobraženim in izurjenim osebjem, najpomembnejši proces, ki bo vplival na zavarovance pri izbiri zavarovalnice ob obnovitvi zavarovalne police.

Temu ustrezna mora biti tudi organizacijska kultura in poslovna politika zavarovalnice, ki je ključen dejavnik in nosilec rezultatov poslovanja.

S poznavanjem ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zavarovancev, lahko usmerjamo, izobražujemo in usposabljammo škodno osebje. Zbiranje povratnih informacij od zavarovancev, je najpomembnejši vir za oblikovanje strategije pri obdelavi škodnih primerov in hkrati vir, ki ga morajo sprejeti vse zavarovalnice.

## **1.2 Namen, cilji ter osnovne trditve**

Nerazumljivo, da zavarovalnice postavljajo mejo med osebjem, ki prodaja zavarovalne storitve (zastopniki) in osebjem, ki rešuje škodne primere (cenilci). Obe skupini sta enako pomembni, pri čemer moram poudariti, da gre pri reševanju škodnega primera za proces, ki je v očeh zavarovancev bistveno pomembnejši kot sklenitev zavarovanja. Pri reševanju škodnih primerov zavarovanci potrebujejo zavarovalnico, zato je izrednega pomena, kako bo ta škodni primer rešen. Pomemben je tako prvi stik zavarovanca s cenilcem kot celoten postopek, v katerem se rešuje škodni primer. Zavarovanci prav v tem procesu ocenjujejo kvaliteto zavarovalnice, in prav ta izkušnja je najpomembnejši dejavnik pri obnovi zavarovanja, pri sklenitvi novih zavarovanj in seveda pri t.i. oglaševanju 'do ust do ust'. Tista zavarovalnica, ki bo prva izkoristila reševanje škodnih primerov kot argument pri prodaji zavarovanj, si bo pridobila neulovljivo prednost pred konkurenco.

V tem magistrskem delu bom proučil ključne dejavnike zadovoljstva zavarovancev pri izvajanju zavarovalnih storitev (uveljavljanje in reševanje škodnih primerov iz naslova avtomobilskih zavarovanj), ki še dopuščajo ponovno sklenitev zavarovanja pri isti zavarovalnici. Ugotovitve bom združil in primerjal s primerjavami in spoznanji v strokovni in znanstveni literaturi, pri čemer bom vlogo škodnega osebja za uspešnost zavarovalnice enačil z vlogo prodajnega osebja. S postavitvijo primernih teoretičnih izhodišč, ki bodo omogočila boljše razumevanje današnje osnovne vloge škodnega osebja, ki sodelujejo pri prijavi in uveljavljanju škodnih zahtevkov iz naslova avtomobilskih zavarovanj.

Cilji magistrskega dela v teoretičnem delu so:

- opredeliti zavarovalne storitve (obdelave škodnih primerov) in njihove značilnosti,
- predstaviti osnovne naloge škodnega osebja,
- ugotoviti ključne dejavnike zadovoljstva zavarovancev pri obravnavi in reševanju njihovih škodnih zahtevkov,
- ugotoviti morebitna razhajanja med dejanskim stanjem in teoretičnim spoznanjem o pomenu, vlogi in odnosom škodnega osebja do zavarovancev in zavarovalnice,
- pridobiti nova spoznanja o sodobni in prihodnji vlogi škodnega osebja,
- pridobiti kakovostna teoretična izhodišča za »osvežitev« ali reorganizacijo škodne službe v Zavarovalnici Maribor (v nadaljevanju ZM).

Cilji magistrskega dela v empiričnem delu so:

- ugotoviti skladnosti in razlike pri ključnih dejavnikih zadovoljstva (oseba, izdelek, proces) s škodnim osebjem (zastopnik-agencija, cenilno mesto, poslovna enota),
- opredeliti in analizirati dejavnike, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo zavarovancev iz naslova uveljavljanja (obravnavanja) in reševanja škodnih primerov avtomobilskih zavarovanj,
- proučiti vplive škodnega osebja na posamezne dejavnike zadovoljstva zavarovancev,
- določiti najpomembnejše dejavnike, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zavarovancev,

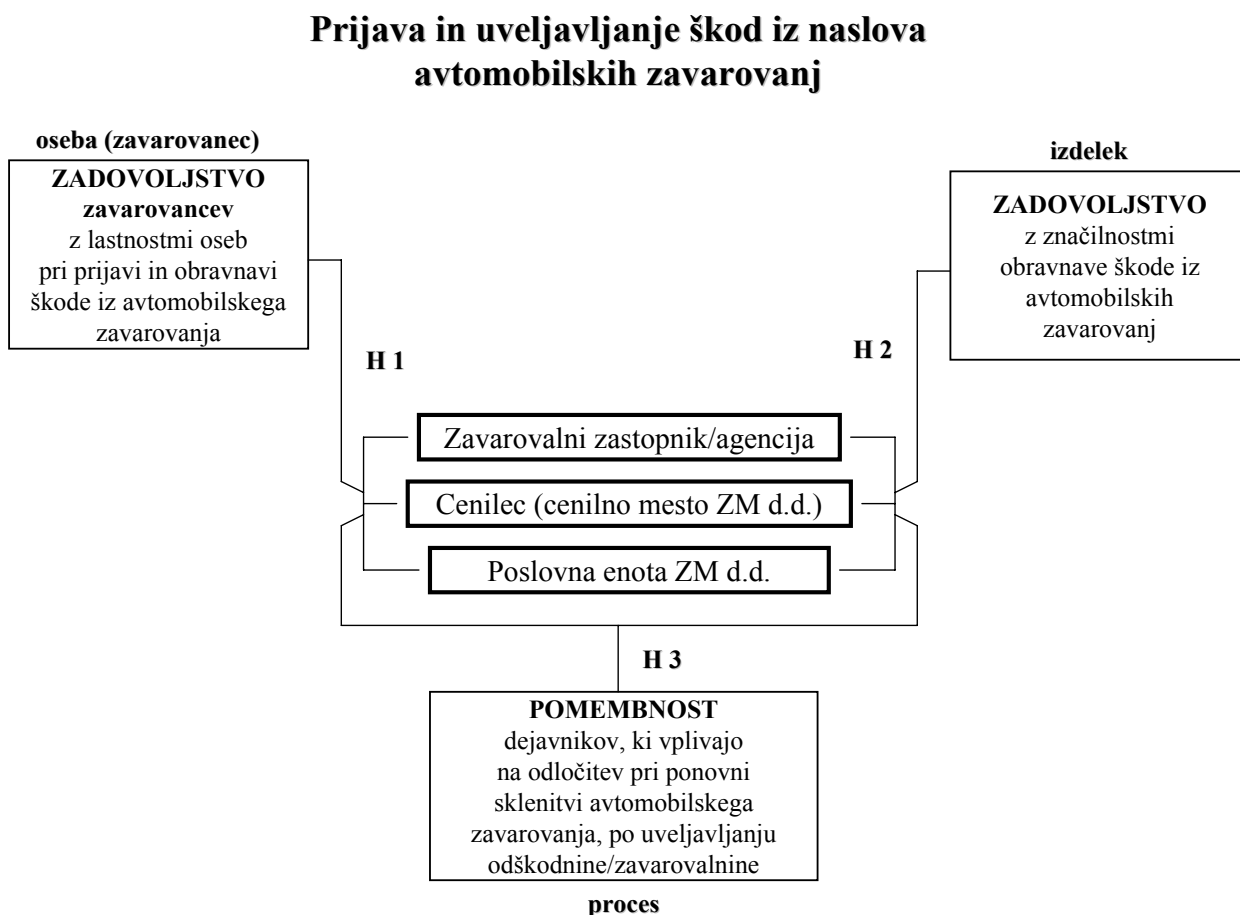
Osnovne trditve:

Na osnovi želenih podatkov sem postavil tri temeljne hipoteze, ki jih bom v raziskavi preverjal, in sicer:

- Hipoteza 1: Ne obstajajo razlike med stopnjami zadovoljstva zavarovancev na različnih mestih prijave in obravnave škode iz avtomobilskega zavarovanja.
- Hipoteza 2: Zadovoljstvo zavarovancev z značilnostmi obravnave škod se ne razlikuje glede na to, kje (pri kom) je bila prijava škode iz avtomobilskega zavarovanja.
- Hipoteza 3: Med stopnjo pomembnosti dejavnikov pri uveljavljanju odškodnine/zavarovalnine ne obstajajo razlike glede na to, kje (pri kom) je bila prijavljena škoda iz avtomobilskega zavarovanja .

Omenjeni trije izbrani dejavniki (oseba, izdelek, proces) so značilni pri izvajanju katerih koli storitev in ne samo na področju zavarovalništva. Zato jih lahko opredelim kot univerzalne dejavnike storitev.

## SLIKA 1: NAČRT RAZISKOVALNEGA MODELA



### 1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavke raziskave:

- s testiranjem vprašalnika sem izločil nepomembna, težko razumljiva in dvoumna vprašanja,
- z raziskavo in vzorcem anketirancev bom prišel do reprezentativnih ugotovitev, vzorec anketirancev bo dovolj velik (300 odgovorjenih vprašalnikov), da bo dovoljeval posploševanje ugotovitev na celotno populacijo zavarovancev,
- anketiranci bodo na zastavljena vprašanja točno in pošteno odgovorili.

Omejitve raziskave:

- vzorec 300 odgovorjenih anketnih vprašalnikov,
- uveljavljanje (obravnavanje) in reševanje škodnih primerov,
- trije izbrani (opazovani) dejavniki (oseba, izdelek, proces),
- pri citiranju besedil avtorjev bom uporabil njihovo izrazoslovje.

## 1.4 Predvidene metode raziskovanja

Magistrska naloga je zasnovana tako, da vključuje strokovno poglobitev in znanstveno raziskovalni nivo. Teoretični del temelji na poglobljenem preučevanju strokovne in znanstvene literature. Viri bodo strokovna in znanstvena literatura tujih in domačih avtorjev, prispevki in članki novejših teoretičnih spoznanj v povezavi z lastnim znanjem, pridobljenim z dosedanjim študijem. V empiričnem delu (300 odgovorjenih vprašalnikov) bom izvedel raziskavo o dejavnikih zadovoljstva pri izvajanju zavarovalnih storitev (uveljavljanje in reševanje škodnih primerov z naslova avtomobilskih zavarovanj). 1000 anketnih vprašalnikov je bilo poslanih naključnim zavarovancem avtomobilskih zavarovanj ZM.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov.

Prvi del vprašalnika bo namenjen ugotavljanju zadovoljstva (oseba, proces, izdelek) zavarovancev (anketirancev) pri sklepanju avtomobilskih zavarovanj. Empirični del je bil obdelan ločeno v magistrski nalogi g. Uroša Pušnika.

V drugem delu bom ugotavljal:

- stopnjo zadovoljstva zavarovancev s cenilci, ki sodeluje pri prijavi in uveljavljanju škodnih primerov iz naslova avtomobilskih zavarovanj (oseba),
- zadovoljstvo zavarovancev z značilnostmi obravnave škodnih primerov iz avtomobilskega zavarovanja (izdelek),
- pomembnost dejavnikov za ponovno sklenitev avtomobilskega zavarovanja po uveljavljanju odškodnine/zavarovalnice (proces).

V tretjem delu bom ugotavljal:

- splošen vtis zadovoljstva zavarovancev (anketirancev) z ZM oziroma njihove vrednote.

Uporabljene bodo naslednje metode:

- metoda deskripcije in kompilacije bo uporabljena pri opredelitvi dejavnikov in povezav pri zadovoljstvu obravnave škodnih primerov iz avtomobilskega zavarovanja,
- komparativna metoda bo uporabljena pri preverjanju hipotez: primerjava dejavnikov zadovoljstva (oseba, izdelek, proces) v primerjavi z osebami, ki prejmejo in obravnavajo škodni primer (zastopnik-agencija, cenilec, poslovna enota),
- metoda poštnega anketiranja, ki jo bom uporabil za pridobitev potrebnih podatkov za potrditev ali zavrnitev hipotez.

Raziskava bo potekala v naslednjih fazah:

- opredelitev problema in ciljev raziskovanja: komparativna analiza dejavnikov zadovoljstva - oseba, izdelek, proces, z osebami, ki prejmejo, obravnavajo in rešujejo škodni primer - zastopnik/agencija, cenilno mesto, poslovna enota ter ugotavljanje povezav med najpomembnejšimi dejavniki zadovoljstva,
- postavitve hipotez: na osnovi želenih podatkov sem postavil tri temeljne hipoteze, ki jih bom preverjal v raziskave,
- izbira metode zbiranja podatkov: podatke bom zbiral s pomočjo anketnega vprašalnika,



- izvedba raziskave: 1000 anketnih vprašalnikov je bilo poslanih naključnim zavarovancem avtomobilskih zavarovanj ZM d.d. po vsej Sloveniji; raziskava se bo izvedla na podlagi 300 odgovorjenih vprašalnikov,
- analiza pridobljenih podatkov z uporabo računalniških programov, SPSS, Excel.

## 2. ZAVAROVALNA STORITEV

### 2.1 Razvoj zavarovalne storitve in njen pomen

Bistvo zavarovanja je zagotavljanje gospodarske ali socialne varnosti z nadomeščanjem nastale škode in odpravljanjem posledic delovanja škodnih dogodkov. V finančnem smislu pomeni zavarovanje ustvarjanje gospodarske varnosti z delitvijo (izravnavanjem) nevarnosti, tako da ima vsak posameznik v obliki premije delež pri skupni škodi vseh zavarovalcev.

Začetki zavarovanja segajo v čas, ko so ljudje spoznali, da škodnih dogodkov ne morejo preprečiti, da pa lahko skupaj odpravijo posledice njihovega delovanja. Pomembno je bilo tudi spoznanje, da so škodni dogodki pri posamezniku nepredvidljivi, pri dovolj veliki skupini pa zakonitosti (Škufca 2003, 17).

Prve zarodke zavarovanja nam zgodovina odkriva že v času starega Babilona, za časa Hamurabija (približno 1700 let pr. n. št.). Takrat se je razvila navada, da so se vodje karavan, ki so prenašale vrednejše tovore, dogovorile, da bodo skupaj pokrili morebitno škodo, ki je nastala zaradi roparskih napadov na karavano. Že tukaj je povsem viden element vzajemnosti, ki je bistvena sestavina modernega zavarovanja.

Iz stare Grčije poznamo primere iz takratnega pomorskega prava (3. stoletje pr. n. št.), kjer je v pomorskem pravu veljalo pravilo, da se mora škoda, nastala na tovoru ali na ladji, poravnati skupno. Takšna ureditev je bila kasneje privzeta še v rimsko pravo.

Iz rimskih časov poznamo pojav, znan kot 'foenus nauticum' (pomorsko posojilo). Tedanjim pomorščakom so bile nevarnosti pomorske plovbe dobro znane, zato so se trudili, da so, preden je ladja izplula na morje, zbrali v skupni sklad določen znesek posojila, ki ga je bilo, seveda ob srečni vrnitvi, potrebno vrniti z visokimi obrestmi. Buechner izrecno piše, da 'tega špekulativnega trgovskega posla ne kaže opredeliti kot zavarovalno pogodbo', v bistvu pa želi povedati, da je bila institucija pomorskega posojila za tedanje razmere uspešna zasnova, ki je po dolгих stoletjih prerasla v zavarovalno pogodbo v današnjem pomenu besede (Buechner 1964, 2295 – 2312).

Med posameznimi znanstveniki, ki se ukvarjajo z zgodovino zavarovanja, prevladuje mnenje, da se je razvoj sodobnega zavarovalstva začel leta 1347, ko je bila v Genovi sklenjena prva zavarovalna polica. Nanašala se je na pomorstvo, saj je bila plovba že od nekdaj objektivna nevarnost za ladjo, tovor in posadko.

Prva zavarovalnica je bila ustanovljena leta 1668 v Parizu. Ukvarjala se je s pomorskim zavarovanjem in je kmalu po ustanovitvi tudi propadla. Velik požar leta 1666 v Londonu je spodbudil ustanovitev požarne zavarovalnice leta 1680. Kmalu za tem je bila v Londonu ustanovljena še zavarovalnica za pomorska zavarovanja.

V 19. stoletju se je zlasti zaradi izredno močnega razvoja industrije in zaradi posameznih večjih škodnih dogodkov začelo razvijati sodobno zavarovanje, istočasno pa tudi pozavarovanje.

Očitno je, da so morali biti za nastanek zavarovanja, kot ga poznamo in razumemo danes, izpolnjeni nekateri temeljni pogoji. Ti so:

- zadostna presežna vrednost
- blagovno – denarno gospodarstvo
- zadostna inteligenčna raven prebivalstva
- razvoj za zavarovanje pomembnih znanosti, kot so pravna, matematična in statistična znanost
- zadostna množična istovrstnost ali vsaj medsebojno podobnih nevarnosti
- splošna družbena, pravna in gospodarska urejenost družbe.

Vsi naštetni pogoji so medsebojno bolj ali manj tesno povezani, delno tudi soodvisni. Ti pogoji seveda niso mogli biti izpolnjeni stihijsko, čez noč ali po odloku kakega mogočnega vladarja. Pogoji so se uveljavljali počasi, skozi stoletja in tisočletja človeške zgodovine. Predvsem se je morala družbena delovna storilnost toliko povečati, da je sčasoma ostal presežek nad stroški za preživetje oziroma je delovna storilnost omogočala poleg enostavne reprodukcije še razširjeno reprodukcijo. Šele na tej stopnji človeškega razvoje je bilo mogoče del sredstev nameniti še za zavarovanje (Flis 1999, 5).

Pomen zavarovanja je v bistvu zagotavljanje socialne in gospodarske varnosti oseb (pravnih in fizičnih), ki se zavarujejo pred mogočimi škodnimi dogodki. Zavarovalnica v procesu zavarovanja prevzame tveganje od zavarovanca, ki v zameno plača zavarovalnici zavarovalno premijo in si s tem zagotovi varnost v primeru škodnega dogodka. Zavarovanec lahko zavaruje svoje premoženje, poslovno tveganje, odgovornost proti tretjim osebam, zdravje ter življenje in lahko v primeru škodnega dogodka, v skladu z zavarovalno pogodbo (zavarovalno polico), pričakuje denarno nadomestilo oz. zavarovalnino, ki nadomesti posledice škodnega dogodka oz. omili reševanje po nastali škodi.

## **2.2 Opredelitev in značilnosti zavarovalnih storitev**

Zavarovanje je zelo širok pojem. Na eni strani ga obkrožajo raznovrstni objekti in subjekti, ki so lahko predmet zavarovanja (dobrine, vrednosti, storitve, obveznosti, človek) in na drugi strani nevarnosti, ki vse to ogrožajo. Je pojem, ki pozna številne opredelitve.

V vsakdanjem življenju ga večina izmed nas uporablja za poimenovanje zavarovalne pogodbe oziroma zavarovalnega razmerja med zavarovalnico in zavarovalcem (skleniteljem zavarovanja, zavarovancem). Zavarovanec in zavarovalec sta lahko isti osebi. Zavarovalec je tisti, ki sklene zavarovalno pogodbo in je zavezan plačati zavarovalno premijo, zavarovanec pa je koristnik oziroma uporabnik zavarovanja in mu iz tega pogodbenega razmerja izhajajo zavarovalne pravice – v primeru škodnega dogodka je upravičen do izplačila zavarovalnine.

V tržnem smislu pa zavarovanje pomeni zavezo zavarovalnice, da bo ob nastanku škodnega primera pokrila nastalo škodo, pokrila finančne posledice oziroma objekt vrnila v prvotno stanje, kot je bilo pred nastankom škodnega primera. Pri tem zavarovalnica na

podlagi zavarovalne pogodbe odpravi ekonomske posledice nevarnih in škodnih dogodkov zavarovanca (Končina 1994, 77).

Boncelj definira zavarovanje kot 'ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti'. Pravi, da je zavarovanje gospodarska institucija ustvarjanja gospodarske varnosti z združevanjem različnih objektov zaradi izravnavanja nevarnosti (Boncelj 1983, 13). Cilj zavarovanja je torej ustvarjanje gospodarske varnosti, sredstvo za doseg tega pa izravnavanje nevarnosti. Gospodarska varnost je jamstvo zavarovancu, da bo morebitna škoda z zavarovanjem nadomeščena.

Zavarovalna storitev je kompleks dejanj in dogodkov z namenom, da se zavarovancu zagotovi zadovoljitev njegove zavarovalne potrebe. Gre za določen napor, ki ga vlagata v oblikovanje zavarovalne storitve tako zavarovalnica kot zavarovanec.

Temeljne naloge zavarovanja (zavarovalne storitve) so odstranjevanje motenj v ekonomskem delovanju gospodarskih celic, preventivna in represivna dejavnost in vlaganje v tehnične sklade. Preventivno in represivno funkcijo lahko v narodnem gospodarstvu opravljajo tudi druge inštitucije, zato je odprava motenj za tekoče ekonomsko poslovanje najpomembnejša funkcija zavarovanja (SZZ, 2003, 5-7).

Zavarovanje temelji na zakonu velikih števil, zakonitosti teorije in statistike, zato velja, da skupnost zavarovancev ne more izpolniti svoje naloge, če ni dovolj številčna. Le pri velikem številu zavarovancev namreč lahko zberemo dovolj velik sklad, iz katerega lahko nadomestimo škode. Prav tako le v veliki skupini zavarovanih predmetov velja določena zakonitost glede sicer naključnih dogodkov, kar imenujemo zakon velikih števil. Eden osnovnih pogojev za sklenitev zavarovanja je, da je škodni dogodek bodoč, negotov, zato velja, da za posameznika nikdar ne moremo trditi, ali bo izpostavljen uresničitvi nekega škodnega dogodka oziroma kdaj bo do tega prišlo. Hkrati za veliko skupino posameznikov lahko pojav določenih škodnih dogodkov predvidimo z veliko verjetnostjo (Bijelić 1998, 3).

S sklenitvijo zavarovanja zavarovanec pretvori svoje spremenljive stroške v stalne stroške s plačilom zavarovalnih premij in s tem materialne posledice uresničitve zavarovane nevarnosti prenese na zavarovalnico. Plačilo zavarovalne premije je lahko razpršeno na daljše časovno obdobje in je osnova za planiranje stroškov varnosti. Pri posameznih oblikah zavarovanja (življenjsko, naložbeno zavarovanje) pa so zraven te osnovne varovalne funkcije zavarovalnice razvile zavarovalno storitev, ki ima še funkcijo varčevanja in naložbe.

### **2.3 Posebnosti pri izvajanju zavarovalnih storitev**

V narodnem gospodarstvu sta določena tako položaj kot vloga vsake gospodarske dejavnosti po funkcijah. S tem je določen tudi pomen dejavnosti za družbeno skupnost in posameznika ter njena specifična teža v primerjavi z drugimi (obstoječimi) gospodarskimi dejavnostmi. Narava zavarovanja je po eni strani zelo zapletena, saj je potrebno vložiti veliko truda pri teoretičnem raziskovanju. Po drugi strani pa zaostaja po pomenu za nekaterimi gospodarskimi dejavnostmi, kljub dejstvu, da je zelo pomemben in neizbežen del narodnogospodarskega procesa.

Pri izvajanju zavarovalnih storitev moramo biti pozorni na naslednje posebnosti<sup>1</sup>:

## 1. Ustvarjanje gospodarske varnosti

Gospodarska varnost je v zavarovalnem pomenu besede gotovost, da bo morebitna škoda nadomeščena. Uresničujejo jo zavarovalnice s sprotnim in neprestanim izplačilom dospelih odškodnin (zavarovalnin). Posamezne ustvaritve gospodarske varnosti so povezane v prostorsko in časovno uresničeno množico varnosti, ki teče iz preteklosti čez sedanost v prihodnost na podlagi lastne zakonitosti in tako nastane zavarovanje. Takšno ustvarjanje gospodarske varnosti postane zavarovanje šele, če do njega prihaja z izravnavanjem nevarnosti. Ustvarjanje gospodarske varnosti sicer zaznamujejo štiri obeležja:

- gotovost, da bo morebitna škoda z zavarovanjem nadomeščena,
- trajnost toka ustvarjanja gospodarske varnosti v prostoru in času,
- izravnavanje nevarnosti kot sredstvo za dosego varnosti,
- sistematičnost izvajanja v posebnem gospodarskem objektu.

Gospodarska varnost je psihični pojav in daje gospodarskemu subjektu notranji mir ter tisto ravnotežje, ki je potrebno, da lahko deluje kljub gospodarski nevarnosti, povezani z njegovo dejavnostjo.

## 2. Izravnavanje nevarnosti

Je odločilno in značilno jedro, iz katerega se izvaja vrsta podfunkcij, ki sestavljajo izravnavanje nevarnosti v širšem smislu besede. Le-te so med seboj povezane in si sledijo po nekem naravnem vrstnem redu:

1. Prenašanje nevarnosti: gospodarski subjekt se nevarnosti znebi tako, da jo prenese na drugega (prenos svojih posledic).
2. Prevzemanje nevarnosti: prenos nevarnosti je mogoč le, če jo kdo prevzame. Do prevzema pride po zakonu ali pogodbi in je mogoč le ob primerni gospodarski povezavi med prevzemnikom in prenosnikom.
3. Nošenje nevarnosti: pred zavarovanjem nosi nevarnosti nevarnostni subjekt, po zavarovanju pa zavarovalnica.
4. Porazdeljevanje nevarnosti: škoda po posameznih nevarnostnih objektih v nevarnostni skupini mora biti skupna škoda vseh nevarnostnih subjektov v nevarnostni skupini (vzajemnost). Celotno porazdeljevanje škod in nevarnosti ureja zavarovalnica, zato brez porazdeljevanja škod ni zadostnega pogoja za nastanek zavarovanja. K temu sledi porazdeljevanje med zavarovalnicami lastnega zavarovalstva, porazdelitev nevarnosti med zavarovalnicami zavarovalstev ter v končni fazi porazdelitev na celotnem narodnem gospodarstvu.
5. Izravnavanje nevarnosti: izvaja se z ustreznim prostorskim in časovnim zavarovalnim financiranjem ter je bistveno sredstvo za ustvarjanje gospodarske varnosti (institucionalizirana gospodarska dejavnost in jedro zavarovanja).
6. Odpravljanje nevarnosti: prenos nevarnosti ne pomeni, da je nevarnost za nevarnostni subjekt odpravljena. Nevarnost ostane, vendar jo nosi kot subjektivno nevarnost zavarovalnica, kar pomeni, da pri prenosu ni več take

---

<sup>1</sup> Povzeto po: Flis 1999, 310 - 480.

nevarnosti za zavarovanca (s prenosom na zavarovalnico je subjektivna nevarnost za zavarovalni objekt odpravljena).

### **3. Odpravljanje motenj v gospodarskem funkcioniranju**

Ko gospodarski subjekt prizadene nevarnostni objekt, ta ne more več opravljati svoje gospodarske dejavnosti oziroma ne v dotedanjem obsegu. Motnja v gospodarskem funkcioniranju posameznega gospodarskega subjekta je tako hkrati tudi motnja v funkcioniranju narodnega gospodarstva. Vse to sili tako posameznika kot narodno gospodarstvo k posebnim ukrepom proti motnjam v gospodarskem funkcioniranju. Ta ukrepa sta prewencija (z njo skuša narodno gospodarstvo in nevarnostni subjekt gospodarsko nevarnost odpraviti) in represija (z njo skuša zadušiti že delujoče nevarnostne dogodke kar najhitreje in najučinkoviteje).

### **4. Ohranjanje kontinuitete narodnogospodarskega procesa**

Nevarnostni dogodek prizadene nevarnostni objekt in tudi gospodarsko dejavnost, ki jo le-ta opravlja. Narodnogospodarski proces je pretrgan na škodo narodnega gospodarstva. Tako posamezniki kot narodno gospodarstvo težijo, da do nevarnostnih dogodkov ne bi prihajalo, če pa do njih pride, skušajo doseči čim manjšo škodo. Prewencija in represija nista zadostni za povezavo narodnogospodarskega procesa. To najbolje omogoča in odpravlja zavarovanje. Z zavarovalno odškodnino (zavarovalnino) se vzpostavi prizadeti nevarnostni objekt in tako omogoči, da se dejavnost prične. S tem se odpravi pretrganost narodnogospodarskega procesa.

### **5. Ohranjanje življenjske ravni**

Človek je izpostavljen v nevarnosti. Vsi nevarnostni dogodki in dogajanja se uresničujejo fizično na njegovem telesu in prizadenejo tako njegovo fizično kot gospodarsko celovitost. Vsaka od škod, ki nastane zaradi izgube individualnega dohodka, vpliva na življenjsko raven prizadetega in njegovih svojcev. Človek se torej zavaruje, da vzpostavi svojo in življenjsko raven svojcev delno oziroma popolnoma v prejšnje stanje. Ohranjanje življenjske ravni posameznika je pomembno za narodno gospodarstvo, saj prizadeti ne pade v breme socialnemu skrbstvu, kateremu sredstva zagotavlja narodno gospodarstvo.

## **3. STORITVE NA SPLOŠNO IN ZAVAROVALNE STORITVE**

### **3.1 Opredelitev storitev**

Kljub obsežni literaturi s področja trženja storitev, je zelo težko postaviti splošno veljavno opredelitev storitev. Sam proces izvajanja storitev ter posredovanja storitev potrošniku je tisti, ki narekuje vse značilnosti storitev in nam še otežuje njihovo natančnejšo opredelitev.

Kotler (1998, 464) opredeljuje storitev kot dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi in je po svoji naravi neotipljivo ter ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitev je lahko, ali ne, vezana na fizični izdelek.

Lovelock (1998, 5) je storitev definirala na naslednji način: Storitve so ekonomske aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost in zagotavljajo koristi odjemalcev v točno določenem času in kraju, povzročene kot rezultat želene spremembe v korist odjemalca storitve.

Gronroos (1990, 27) je po proučevanju vseh definicij storitve, ki so se v strokovni literaturi pojavljale od leta 1960, postavil naslednjo definicijo storitve: Storitev je aktivnost ali serija aktivnosti, bolj ali manj oprijemljive narave kot je normalno, toda ne nujno. Zavzame svoje mesto v interakciji med odjemalcem in izvajalcem storitve in/ali sistemih izvajalca storitve, ki se izvajajo kot rešitve problemov odjemalcev.

Iz navedenih definicij zaključimo, da so avtorji skušali definirati pojem storitve bolj ali manj v primerjavi s fizičnimi izdelki. Dodatna težava pri opredelitvi storitve izhaja iz tega, da je zelo težko postaviti mejo med izdelkom in storitvijo, saj vsak proizvajalec fizičnih izdelkov v svojo ponudbo vpleta storitvene elemente kot so: svetovanje, garancijski roki, možnost vračila izdelka, vzdrževanje stikov s kupci.

Iz definicij lahko zaključimo, da so storitve procesi, ki ustvarjajo neko vrednost za odjemalca, opredeljujejo pa temeljne značilnosti storitev: neotipljivost, neločljivost izvajanja od uporabe, variabilnost in minljivost.

### **3.2 Značilnosti storitev**

Trženje storitev je bistveno bolj težavno kot trženje fizičnih izdelkov, saj značilnosti fizičnih izdelkov lahko zaznamo z večino svojih čutil, pri storitvah pa le z nekaterimi (vid, sluh). Tradicionalni trženjski pristopi, ki so v uporabi pri trženju izdelkov, niso neposredno prenosljivi na področje trženja storitev, prav zaradi drugačnih značilnosti storitev. Značilnosti storitev bi lahko v grobem ločili na splošne značilnosti, ki jih imajo vse storitve in izvedene značilnosti, ki se ne pojavljajo pri vseh vrstah storitev (Potočnik 2000, 41).

Na učinkovitost trženja storitev vpliva tudi dinamika okolja, v katerem se storitev izvaja. Izvajalci storitev so pri svojem delu soočeni z zahtevami po učinkovitosti, saj morajo storitve opraviti v čimvečji količini in obenem tudi dobro. Izvajalci storitev na ta način lahko združijo svoj ekonomski interes s čimvečjim zadovoljstvom odjemalcev.

#### **3.2.1 Splošne značilnosti storitev**

Splošne značilnosti storitev so značilne za vse storitve, in sicer gre za neotipljivost, procesnost in neobstoječnost (glej sliko 2).

##### **3.2.1.1 Neotipljivost**

Storitve so neotipljive in jih odjemalec pred nakupom ne more zaznati s čutili. Prav tako ne more opraviti poizkusa delovanja neke storitve pred njenim nakupom in uporabo, kar lahko stori pred nakupom fizičnih izdelkov (Kotler et al. 1999, 647). Izvajalci lahko omilijo negotovost odjemalca pred nakupom, če vzdržuje konsistentnost svoje ponudbe. Bolj kot je ponudba storitev opredmetena in otipljiva, lažje jo odjemalci ocenijo. Prav neotipljivost storitev zelo otežuje oceno izvedbe storitev in hkrati povzroča pri odjemalcih večje občuteno tveganje pred nakupom. V procesu izvajanja storitve nastajajo tudi fizični dokazi, in sicer potencialni, preden se storitve zgodijo, dejanski dokazi, med samim

izvajanjem storitve in kot snovni ali nesnovni rezultat izvajanja storitve. V procesu izvajanja postanejo storitve 'otipljive' na ta način, da jih lahko zaznamo vsaj s čutilom (Snoj 1998, 38).

Zaradi neotipljivosti storitev njihovi odjemalci s samim nakupom ne postanejo tudi njihovi lastniki, pač pa si z nakupom pridobijo le dostop do storitve v določenem časovnem obdobju. Kot primer lahko vzamemo sklenitev zavarovanja, kjer s sklenitvijo zavarovalne police zavarovanec postane zgolj lastnik police, ne pa česa drugega. Če pride med trajanjem police do škodnega primera, potem je ta polica edini dokaz o obstoju opravljene storitve, zavarovanec pa dobi dogovorjeno zavarovalnino.

### **3.2.1.2 Procesnost**

Procesnost storitve pomeni, da vse storitve nastajajo v nekem procesu izvajanja, in sicer po posameznih stopnjah, ki so enkratne in si vedno sledijo v določenem zaporedju (npr. rešitev škodnega primera v zavarovalništvu). Pri izvajanju storitev lahko pride do spremenljivosti storitve, saj je samo izvajanje odvisno od časa, mesta izvajanja, izvajalca, odjemalca in drugih odjemalcev, ki istočasno sprejemajo storitev (Zeithaml, Bitner 1996, 20).

Procesnost se kot imanentna lastnost storitev pojavlja prav v vseh opredelitvah storitev. Osnovne značilnosti storitev so medsebojno odvisne. Procesnost je temeljna značilnost storitev in je osnovni vzrok za vse ostale značilnosti. Te značilnosti so v odvisnosti od vrste storitev, v različnem medsebojnem vzročnosledičnem odnosu (slika 2) (Snoj 1998, 2:12).

### **3.2.1.3 Neobstojnost**

Some storitve so neobstojne, čeprav so njihovi učinki lahko dolgotrajni. Hkratno nastajanje in izginjanje storitev oziroma njihova neobstojnost, onemogoča ponudnikom, da bi jih skladiščili. Zaradi nezmožnosti shranjevanja lahko storitve izvedemo šele tedaj, ko obstaja po njih povpraševanje. Če povpraševanje preseže ponudbo, ne moremo storitve preprosto vzeti iz zaloge in jo ponuditi na trgu. Če ponudba storitev preseže povpraševanje, je vrednost neprodane storitve za vedno izgubljena. Neobstojnost storitev je vzrok za izredno nizke vstopne ovire na področju storitvenih dejavnosti, saj onemogoča pravno zaščito. Edina zaščita za vse storitve je doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti s stalnim izboljševanjem kakovosti izvajanja storitev.

### **3.2.2 Izvedene značilnosti storitev**

Izvedene značilnosti se pojavljajo samo pri nekaterih vrstah storitev, mednje sodi nezmožnost prenosa storitve, neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe, neposredni ali posredni stik med izvajalci in uporabniki. Nekateri avtorji združujejo te značilnosti storitev pod pojem neločljivosti storitve (npr. Lanford, Consenza 1998, 16-26).

Večino fizičnih izdelkov se najprej proizvede in nato proda. Skoraj vse storitve se najprej proda, številne pa so izvedene in uporabljene istočasno. V večini primerov

odjemalci tudi sodelujejo pri izvajanju storitve. Sodelovanje odjemalca pri izvedbi storitve je uspešno šele tedaj, ko odjemalec razume naravo storitve, razume svojo vlogo ter ima potrebne sposobnosti in zmožnosti, ki jih zahteva aktivno sodelovanje pri izvajanju. Odjemalci presojujejo delo izvajalcev storitev tudi na podlagi njihove zunanje urejenosti in ravnanja z drugimi odjemalci. Izjemno pozornost je zato potrebno posvečati pravilni izbiri izvajalcev storitve, njihovem usposabljanju ter ustreznemu nagrajevanju.

Zaradi sočasnega izvajanja in uporabe storitev ter neposredne udeležnosti odjemalca pri izvajanju storitve, je izvajanje postavljenih standardov in popolno avtomatiziranje izvajanja praktično nemogoče. Spremenljivost pomeni, da je vsaka izkušnja, ki jo ima odjemalec z nakupom enake storitve, drugačna. Prav vzajemnost delovanja med uporabnikom storitve in ponudnikom je najpomembnejša posebnost trženja storitev. Spremenljivost storitev je težje nadzorovati pri visoko – kontaktnih in človeško intenzivnih storitvah, tipičen primer je prav prodaja zavarovalnega produkta<sup>2</sup>. Heterogenosti se pri izvajanju storitev ne moremo v celoti izogniti, ni pa nujno vedno negativna. Prednosti se pokažejo pri prilagajanju storitev potrebam in zahtevam posameznega odjemalca, s čimer podjetje lahko poveča zvestobo svojih odjemalcev. Nižjo stopnjo heterogenosti lahko dosežemo z večjo uporabo sodobne tehnologije (npr. uporaba prenosnih računalnikov in standardnih programov pri sklepanju zavarovanj).

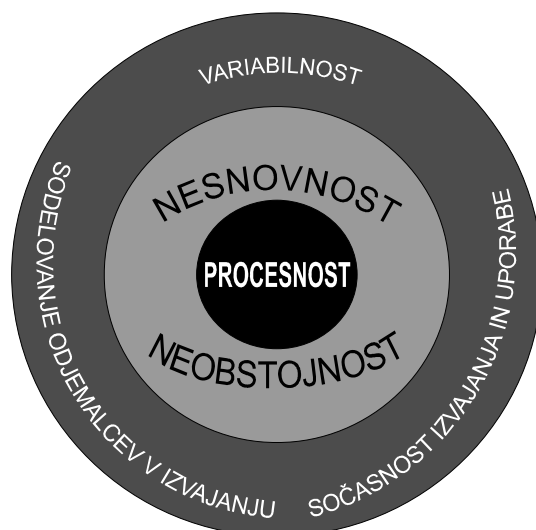
V okvir izvedenih značilnosti storitev sodijo tudi težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti, visoka stopnja tveganja, prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov in ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem storitve (Potočnik 2000, 22). Storitve praviloma izvajajo ljudje, ki ne delujejo tako kot stroji v proizvodnem procesu. Prav zaradi tega uporabnik težko ocenjuje vrednost storitve, ki jo je dobil, prav tako pa tudi izvajalec ne more natančno ugotavljati in nadzirati njene kakovosti. Ocenjevanje vrednosti in kakovosti storitev je tako odvisno od mnenj, vrednot in pričakovanj uporabnikov. Zaradi težavnosti ugotavljanja in nadziranja kakovosti in zaradi drugih značilnosti storitev, je nakup storitve vedno bolj tvegan od nakupa izdelka.

---

<sup>2</sup> *Zavarovalni produkt je zbir pravil, kritij in omejitev, za posamezni objekt zavarovanja, prijavljen na AZN (Agencija za zavarovalni nadzor), ki ga v procesu trženja zavarovalnih storitev zavarovalnice ponujajo potencialnim kupcem.*



## SLIKA 2: ZNAČILNOSTI STORITEV



Vir: Snoj 1998, 2:12

Ker storitve izvajajo ljudje, jih ni mogoče v celoti poenotiti tako kot lahko standardiziramo izdelke. Stopnja prilagajanja ponudbe in izvedbe storitev posebnim zahtevam uporabnikov je zato eno od pomembnih meril kakovosti storitev. Po drugi strani velja splošno pravilo, da sta raven prilagodljivosti in izvedbe storitve po meri posameznega uporabnika zelo pomembni, ko gre za diferenciranje ponudbe storitev. V večji meri za storitve velja, da so proces, v katerem je znanje in vedenje izvajalca storitve odločilne za rezultat, torej raven uporabnikovega zadovoljstva.

### 3.3 Značilnosti uveljavljanja zavarovalnih storitev

Zavarovalne storitve imajo vse značilnosti storitev. Uveljavljanje teh storitev (reševanje škodnih primerov) ima nekaj posebnosti. Te izvirajo verjetno iz zgodovinskih dejstev, da je uveljavljanje zavarovalne storitve uspešno tedaj, ko zavarovanec dobi nekaj 'več' od tega, kar mu dejansko pripada (npr. stroški popravila vozila znašajo 100 enot – zavarovanec bo zadovoljen, če bo izsilil od zavarovalnice zavarovalnino višjo od 100 enot. Če mu to ne uspe, s storitvijo zavarovalnice ne bo zadovoljen). Ta percepcija se je uvedla v našo miselnost predvsem zaradi neenotnih meril in kriterijev zavarovalnic pri reševanju škodnih primerov, ki so bile posledica:

- monopolnega položaja ene zavarovalnice v Sloveniji do leta 1991,
- pomanjkanje strokovne literature in izobraževanja,
- pomanjkanje strokovnega kadra,
- informacijsko slabo podprta obdelava škodnih primerov,
- slabo razvita kontrola in nadzor nad zavarovalnicami do pred nekaj leti.

Ta percepcija se je začela spreminjati šele pred nekaj leti, ko so se zavarovalnice morale začeti zavedati konkurence in pomena področja obdelave škod, tako za finančni rezultat zavarovalnice kot za korekten odnos do zavarovancev.

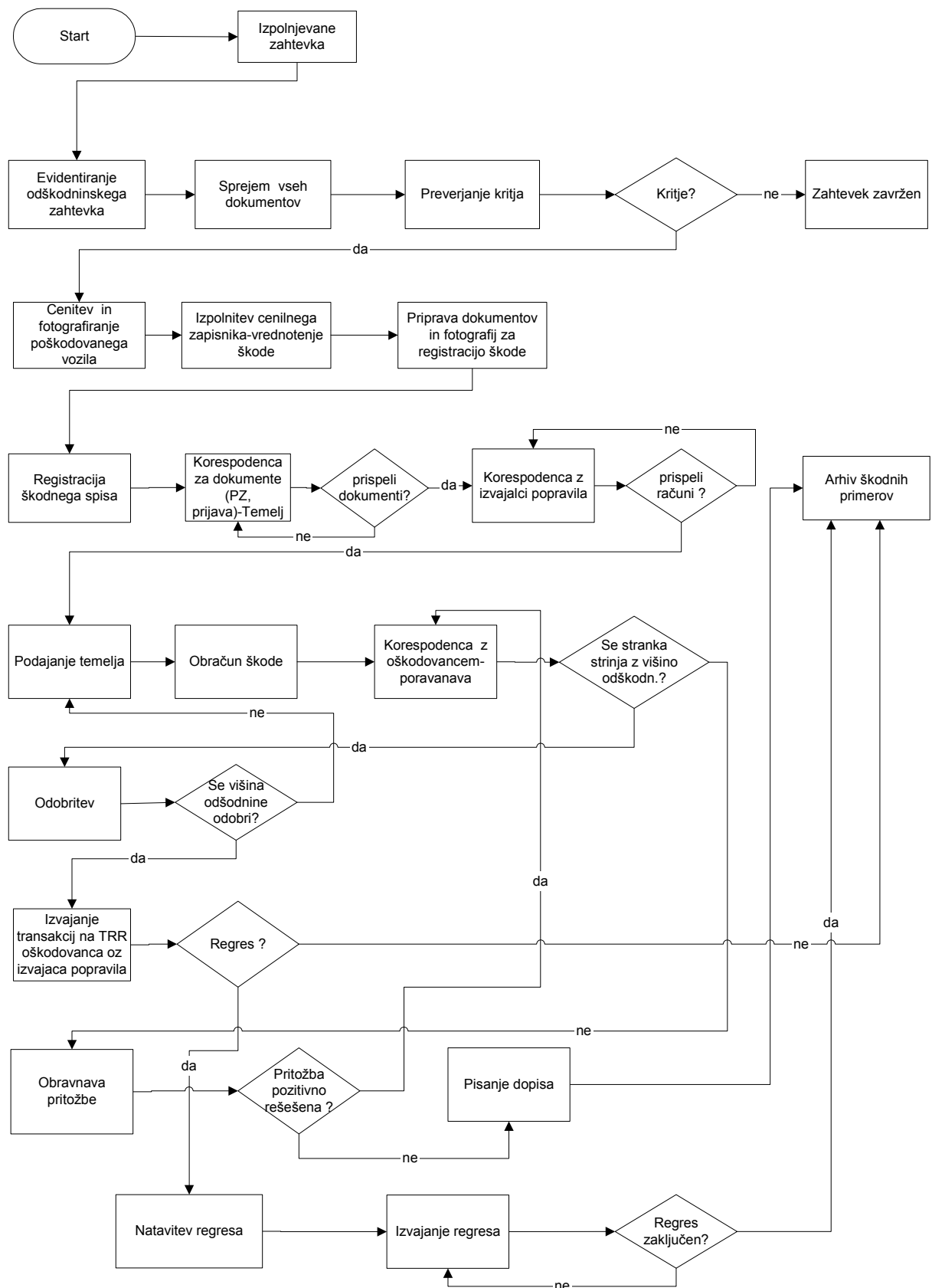
Vsak škodni primer je za oškodovance stres. Pomeni nepričakovano motnjo v ustaljenem ritmu življenja, predvsem pa ima vsak škodni primer tudi gmotne posledice. Tista zavarovalnica, ki bo uspela najenostavneje reševati škodne primere, ki zavarovancem ne bo povzročala še dodatnih poti, si bo pridobila veliko konkurenčno prednost.

Res je, da so zavarovalnice podvržene številnim zakonskim in finančnim predpisom, številnim kontrolam nadzornih organov, da so zavarovalnice finančne institucije in zato tudi na udaru številnih inšpekcij, da morajo spoštovati predpise, ki so velikokrat birokratske narave, vendar je kljub temu možno prilagoditi reševanje škodnih primerov željam oškodovancem in jim omiliti težave, ki so nastale pri škodnem primeru.

Vsaka zavarovalna vrsta ima svoje posebnosti, tako pri sklenitvi zavarovanja kot pri reševanju škodnih primerov. Tako sklenitev zavarovanja kot reševanje škodnih primerov je za nepoznavalce (kar zavarovanci smo) težko in nerazumljivo delo. Vendar, ko se zavarovancem škodni primer zgodi, jim je najpomembneje, da ga čimprej rešijo in omilijo finančne posledice. Takrat si želijo hitre in učinkovite zavarovalnice. Sami postopki reševanja škode pa so zapleteni in oškodovancem vedno prepočasni.

V spodnji sliki je prikazano zapleteno reševanje avtomobilskih škod.

**SLIKA 3: PROCES REŠEVANJA AVTOMOBILSKIH ŠKOD**



Vir: ISO 9001, Zavarovalnica Maribor

Obstoječa shema natančno prikazuje postopek reševanja avtomobilskega škodnega primera, z vsemi opravili, ki jih zavarovanci ne poznamo, zavarovalnice pa jih morajo izvesti. Prav kompleksnost zavarovalnic na eni strani in želja zavarovancev po takojšnji rešitvi zavarovalnega primera na drugi, je velikokrat vzrok za slabo voljo in nezadovoljstvo zavarovancev pri reševanju njihove škode.

Kljub vsem postopkom zavarovalnice, ki zavarovancem niso znani in jih tudi ne razumejo, lahko s stališča zavarovanca razdelimo reševanje škodnih primerov v tri faze:

- prijava škodnega primera,
- reševanje škodnega primera,
- izplačilo odškodnine (zavarovalnine).

### **Prijava škodnega primera**

Je tista faza, ko želijo oz. morajo oškodovanci po škodnem dogodku obvestiti zavarovalnico o zavarovalnem primeru. V tej fazi nam je najpomembnejša dostopnost zavarovalnice (dostopnost preko vseh medijev, delovni čas) in pomoč zavarovalnice pri razlagi nadaljnjih poti oziroma napotkov za hitro rešitev zavarovalnega primera.

### **Reševanje škodnega primera**

To je faza zbiranja dokumentov, ki jih zahteva zavarovalnica. Tukaj si zavarovanci želimo, da nam zavarovalnica zaupa in da se obnaša čim manj birokratsko. Od nje pričakujemo strokovnost, korektnost in odzivnost.

### **Izplačilo odškodnine (zavarovalnine)**

Gmotna škoda je nastala že pri samem zavarovalnem primeru. Ker si zavarovanci želimo omiliti posledice zavarovalnega primera, si želimo čimprejšnjega izplačila zavarovalnine, da lahko saniramo nastalo situacijo.

Zavarovancem pri reševanju njihovega škodnega primera ni mar za zapletene postopke zavarovalnic ampak upravičeno pričakujejo:

- enostavnost prijave škodnega primera,
- dostopnost cenilcev zavarovalnice,
- točnost, prijaznost, ažurnost in strokovnost,
- izpolnjevanje rokov in obljub.

### **3.4 Posebnosti pri uveljavljanju zavarovalnih storitev**

Zavarovanci zavarujemo sebe, svoje imetje oziroma imetje, za katerega odgovarjamo, ker se želimo zaščititi pred zavarovalnim primerom, ker bi sicer utrpeli materialno škodo. Zavarovalni primer (to je dogodek, zaradi katerega sklepamo zavarovanje), mora biti možen, negotov in neodvisen od zavarovančeve volje (Bijelić 1998,.30). Pri zavarovalnem primeru velja, da je zavarovalni primer nastal tisti trenutek, ko se je nenadoma eno od zavarovanih tveganj začelo uresničevati na zavarovanem predmetu in povzročati škodo.

Dogodek mora biti prihodnji, zato je zavarovalna pogodba nična, če je v trenutku njene sklenitve zavarovalni primer že nastal, se dogajal oziroma je bilo znano, da se bo zgodil. Pri večini zavarovanj je potrebno obvezno pogledati predmet, ki se zavaruje, saj s tem zmanjšamo možnost ničnosti zavarovanih pogodb.

Medsebojne obveznosti so opredeljene v zavarovalni pogodbi, ki jo skleneta zavarovanec in zavarovatelj. V vsakdanjem jeziku to pogodbo imenujemo zavarovalna polica. V pogodbi so natančno opredeljene nevarnosti, ki jih želi zavarovati zavarovanec, trajanje zavarovanja in obveznosti zavarovanca do zavarovalnice v smislu plačevanja premije. Sestavni del zavarovalne pogodbe so tudi splošni pogoji zavarovanja, v katerih pa so opredeljene obveznosti zavarovalnice do zavarovanca v primeru nastanka zavarovalnega primera in sam potek reševanja tega primera. Prav to je tisto poglavje, ki je za zavarovance najbolj zanimivo in pomembno.

Nastanek zavarovalnega primera (posledica tega je vedno škoda, tako da ga imenujemo tudi škodni primer), je stresna za vsakogar. Zmoti ustaljen ritem, za posledico pa ima še gmotno škodo. Zavarovalnice v svoji vsakodnevni praksi vse preveč pomena dajejo zbiranju premije. Tista zavarovanlica, ki se bo najprej zavedala, da je reševanje škodnega primera, poleg cene zavarovanja, najpomembnejši dejavnik za sklenitev zavarovanja pri zavarovancu, si bo pridobila neulovljivo tržno prednost.

Res je, da so zavarovalnice skrbno nadzorovane in da dejavnost zavarovalnice urejuje stroga zakonodaja, vendar se kljub vsemu morajo približati strankam in jim že tako stresno situacijo pomagati razrešiti na čim bolj prijazen način.

### **3.5 Cenilec**

Največje bogastvo vsake organizacije so njeni zaposleni. Še tako napredne ideje in tehnologije so skoraj brez vrednosti, če organizacija nima kvalitetnega osebja, ki je sposobno izpolnjevati cilje podjetja.

Zavarovanci prihajajo v stik z zavarovalnicami v dveh procesih:

- pri sklepanju zavarovanja,
- pri uveljavljanju škodnega zahtevka.

Razumljivo je, da je področje uveljavljanja škodnih primerov bistveno bolj občutljivo v očeh zavarovancev, saj so to edini primeri, ko zavarovanci dejansko potrebujejo zavarovalnice. Prav zato je izrednega pomena, da so cenilci, ki pokrivajo to področje, vrhunsko usposobljeni za pomoč strankam pri reševanju njihovega škodnega primera. To je tudi ključno področje v percepciji zavarovancev, ki vpliva na odločitev, ki bodo zavarovanci obnavljali in sklepali nove zavarovalne police.

#### **3.5.1 Profil zaposlenega**

Profil katerekoli zaposlene osebe v podjetju, tudi cenilcev, naj bi po Britanskem inštitutu za industrijsko psihologijo obsegal naslednje sestavine (Snoj 2005, 176):

- fizična pojavnost,
- izobrazba in delovne izkušnje,
- raven inteligence,
- posebne zahteve,

- interese,
- dispozicijo,
- ostale pogoje v zvezi z delom.

### **Fizična pojavnost**

Izhajajoč iz opisa delovnega mesta lahko opredelijo sprejemljive standarde v zvezi s starostjo, zdravstvenim stanjem, videzom, vedenjem in načinom komuniciranja kandidatov za to delovno mesto.

### **Izobrazba in delovne izkušnje**

V zvezi s to sestavino profila sodelavca je potrebno upoštevati troje, in sicer:

- potrebno vrsto in stopnjo izobrazbe,
- dosedanje delovne izkušnje,
- dosedanje izpopolnjevanje na enakih ali podobnih delovnih mestih.

### **Raven inteligence**

To sestavino profila novega sodelavca je med vsemi omenjenimi nedvomno najtežje ovrednotiti. Pravzaprav ni metode, s katero bi lahko natančno ovrednotili zahtevano raven inteligence človeka, ki bi naj opravljal določeno delo. Kakorkoli že, mora kandidat posedovati minimalno splošno raven inteligence, da lahko obvladuje situacije v zvezi z delom.

### **Posebne zahteve**

Vprašanje je ali ima organizacija sploh na voljo kandidate z zahtevami za novo delovno mesto. Gre za zahteve v zvezi s sposobnostim koncentriranja, v zvezi s sposobnostmi prepričevanja, risanja, obvladovanja....

### **Interesi**

Konjički oziroma interesne dejavnosti kandidata so nedvoumno pomemben označevalec njegove osebnosti, razen tega lahko pripomorejo, ali otežujejo opravljanje dela.

### **Dispozicija**

V to sestavino profila sodelavca sodi opredeljevanje oziroma upoštevanje, do katere stopnje mora biti kandidat zanesljiv, samozavesten, vpliven, socializiran...

### **Ostali pogoji v zvezi z delom**

Potrebno je upoštevati tudi pogoje, v katerih bo zaposleni delal in možnosti, ki mu jih omogoča njegovo zasebno življenje. (Snoj 2005, 177)

### 3.5.2 Naloge cenilca

Cenilec predstavlja prvi stik zavarovanca z zavarovalnico po škodnem dogodku. Po navadi se škoda oceni hitro po samem škodnem dogodku, zato je zavarovanec še močno pod vtisom samega dogodka. Prav zato je vtis, ki ga bo zavarovanec dobil pri tem srečanju, neprecenljivega in odločilnega pomena za nadaljnji poslovni odnos med zavarovancem in zavarovalnico. Ključne naloge cenilca so:

1. Strokovnost: cenilec mora natančno poznati zavarovalne pogoje in v vsakem škodnem dogodku pravilno in argumentirano svetovati zavarovancu, ob tem pa seveda izpolnjevati vse zahteve, ki jih od njega pričakuje delodajalec.
2. Svetovanje: cenilec mora znati zavarovancu svetovati tako glede samega postopka uveljavljanja škodnega primera kot tudi o načinu uveljavljanja škode. Velikokrat se škoda lahko uveljavlja na več načinov, ki pa imajo lahko za zavarovanca različne finančne posledice.
3. Obveščanje o zavarovalnem primeru: reševanje škodnih primerov je večkrat zelo zamudno. Zanimivo je, da v glavnem ne po krivdi zavarovalnice. Dolgo se namreč čaka zahtevana dokumentacija, ki je potrebna za rešitev škodnega primera, npr. na zapisnik policije o prometni nesreči se lahko čaka več tednov, v primeru težjih telesnih poškodb pa še dlje. Tudi sodelovanje ostalih udeležencev je pomemben dejavnik pri reševanju škodnih primerov. Zavarovanec, ki čaka na rešitev svoje škode tega v glavnem ne razume, ampak vidi edini vzrok 'zavlačevanja' v birokratski zavarovalnici. Cenilec je dolžan zavarovanca sproti informirati o poteku, o zamudah in ga tudi usmerjati v primerih, ko lahko zavarovanec sam pospeši rešitev škodnega primera.
4. Izpolnjevanje zahtev zavarovalnice: nastanek škodnega spisa je zelo pomembna faza za zavarovalnico, ki ima do cenilca številne zahteve. Pravilna določitev škodne rezerve ima neposreden vpliv na rezultat zavarovalnice, pravilen in strokoven popis škode prihrani zavarovalnici stroške, številni statistični podatki vplivajo na analize zavarovalnice (določitev škodnega vzroka, izbira kode vozila). Cenilec glavnino svojega dela opravi na terenu, v vseh vremenskih pogojih.
5. Reševanje spisov: cenilec mora tekoče in sproti reševati škodne spise, kar je njegova prioritarna naloga, saj zavarovanci ne morejo prevzeti vozila, dokler le ta ne reši škodnega primera.

### 3.5.3 Odnos cenilcev do zavarovancev

Cenilci so tisti, ki najbolj neposredno upravljajo in koordinirajo odnos zavarovalnice z zavarovancem. V veliki meri jim je pravzaprav prepuščena izgradnja odnosov z zavarovanci, ohranjanje zvestobe le-teh ter celo razvoj odnosov do ravni "partnerstva". Graditev odnosa z zavarovanci je bistveni cilj za zavarovalnico, bodisi da gre za uvajanje novih zavarovalnih storitev ali le za povečanje prodaje obstoječih zavarovanj. Castleberry in ostali (2001, 32) gredo še dalje in pomemben prispevek prodajnega osebja (sem sodijo tudi cenilci) vidijo tudi v razvoju partnerstva kot najvišje stopnje sodelovanja med podjetjem in uporabnikom.

Osebni vpliv cenilca ima pri izgradnji odnosa zavarovanec - zavarovalnica pomembno vlogo, saj odraža učinek mišljenja o zavarovalnem produktu in zavarovalnici na mišljenje zavarovanca oziroma na verjetnost njegovega nakupa oziroma sklenitve zavarovanja.

Čeprav je osebni vpliv pomemben dejavnik, je njegov pomen v nekaterih situacijah in za posamezne zavarovance manjši kot za ostale. Pomembnejši je na primer na stopnji ocenjevanja v procesu sprejemanja in odločanja o zavarovalni storitvi kot pa na drugih stopnjah. Beckwith (2003, 117) je ugotovil, da zavarovanci najraje izberejo tisto, kar že poznajo, hkrati pa uporabljajo informacije, ki so jih slišali pred kratkim. To je torej treba izkoristiti. Poleg tega se je treba zavedati, da je vsakokratna vzpostavitev odnosa z zavarovancem naložba za prihodnje možnosti prodaje. Temu danes pripisujejo uporabniki velik pomen, predvsem z vidika prodajne etike. Le s pristopom, ki bo po vseč zavarovancu, imajo zastopniki možnost, da bodo zavarovanja prodajali na dolgi rok.

Z zavarovanci se lahko organizirano in načrtovano komunicira z različnimi metodami, tako z osebnimi kot neosebnimi. Med neosebnimi pristopi se v zavarovalnicah največkrat pojavljajo različne oblike oglaševanja in pospeševanja prodaje, medtem ko je poleg vse bolj prisotnega elektronskega komuniciranja med osebnimi oblikami še vedno najbolj razširjen in najbolj priljubljen osebni stik. Slednji je najbolj prilagodljiv, saj lahko cenilec s potencialnim zavarovancem govori neposredno, ugotavlja pri tem njegove potrebe in želje ter lahko svojo predstavitev prilagodi posebej za zavarovanca, s katerim se trenutno sooča. Slabost te metode je v relativno visokih stroških in v morebitni nizki kredibilnosti neposrednega kontakta (Castleberry et al. 2001, 6). Po trditvah Albauma in Younga (2003, 253) se okoli 70 % neposredne prodaje v ZDA zgodi skozi osebno prodajo, kar daje tovrstnemu pristopu še dodatno težo.

Zelo pomembno je, da se previdno obvladujejo zavarovančeva pričakovanja in da se nikoli ne pomisli, da se je zavarovalnica zavarovanca dokončno pridobila za vse življenje (Beckwith 2003, 243).

Storitvena dejavnost je veliko bolj dinamična, spremenljiva in nepredvidljiva dejavnost kot proizvodnja, temu primeren mora biti tudi odnos med prodajnim osebjem in uporabnikom. To velja tudi za zavarovalno storitev.

Kimberly in Naylor (2000, 310-322) dajeta v svoji raziskavi poudarek odgovornemu vedenju prodajnega osebja z uporabniki, pri čemer ločujeta tri vrste stikov:

- brez neposrednega kontakta,
- stik na pobudo uporabnika,
- stik na pobudo prodajnega osebja.

Zanimivo in logično se zdi, da je boljši odziv uporabnikov zaznati tam, kjer je pobuda prišla s strani podjetja oziroma prodajnega osebja, kot pa, ko ni bilo posebnega kontakta, ali celo, če je moral s pobudo na plan sam potencialni uporabnik. Seveda ni dovolj sama pobuda in vzpostavljen stik z uporabnikom. Poleg tega in osnovne ponudbe storitve uporabnik namreč zelo močno zaznava tudi nebesedne oblike sporazumevanja (Webster, Sundaram 2000, 384). Med slednjimi avtorji navedene raziskave na prvem mestu omenjajo tako imenovano govorico telesa, nato glasovne učinke (ton in glasnost govorjenja, učinek molka ipd.) in ostale nebesedne in hkrati psihološke učinke na uporabnika (oddaljenost, drža, privlačnost, pojava, primernost oblačil ipd.). Vse to namreč lahko vpliva na uporabnikova čustva, s tem pa torej na tako imenovano afektivno odločanje. Zato naj podjetja tem stvarjem posvetijo več pozornosti in omogočijo mesto predvsem v času uvajanja oziroma usposabljanja svojega prodajnega osebja.



V sodobnem odnosu z uporabnikom prodajno osebje polagoma izgublja neposreden stik in možnost osebnega vpliva na nakupne odločitve uporabnikov. Temu botrujejo vse večji pritiski konkurentov, zaradi česar so morala podjetja pred prodajnim osebjem zgraditi nek vmesni prostor oziroma preprečiti neposreden vpliv prodajnega osebja na voljo pri njihovih nakupnih odločitvah. McFarland (2003, 322) poskuse in metode takšnega neposrednega vpliva imenuje prisilne prodajne tehnike. Pri tem se posveča na eni strani razlogom za uporabo teh tehnik, ki najpogosteje tičijo v stresnih položajih prodajnih oseb zaradi visoko postavljenih ciljev s strani podjetja, na drugi strani pa opozarja na veliko verjetnost negativnega vpliva prisilnih prodajnih taktik, tako na razpoloženje samega prodajnega osebja, ki jih uporablja, kakor tudi na odziv uporabnikov, ki so jim izpostavljeni. Uporaba sodobne tehnologije se v prodaji vse bolj uporablja, saj je z njo lažje obvladovati množico informacij, aktivnosti in pritiskov s strani konkurence.

Zaradi do sedaj navedenih omejitev in težav, ki so danes vidni pri delu prodajnega osebja, je potrebno omeniti še en dejavnik, ki ni zanemarljiv v odnosu prodajnega osebja in uporabnika. Gre namreč za zaupanje, ki je nujen pogoj za dolgoročnejši uspeh pri prodaji. Zaupanje sta Schurr in Ozanne (1985, v Albaum, Young 2003, 254) opredelila kot odnos, pri katerem v poslu, kjer je stranka dala besedo oziroma obljubo, slednjo tudi drži oziroma izpolni. Zaltman in Moorman (1988, 254) sta dodala, da lahko pri zaupanju prva stranka predvidi vedenje druge stranke v poslu, kar lahko in praviloma tudi odloči v korist izvedbe posla, ko prihodnosti le-tega drugače ni moč napovedati. In ravno v tem je priložnost podjetja, da si zgradi zaupanje tudi v načinu poslovanja, ko z neposrednim kontaktom ne bo več moč prepričati uporabnika k nakupni odločitvi. Uporabnik bo prodajnemu osebju in njegovemu podjetju zaradi zgrajenega zaupanja enostavno verjel, torej zaupal. To pomeni, da se bo prodaja zgodila lažje in hitreje kot v odnosih s prodajnim osebjem, ki zaupanja pri strankah (še) niso pridobili. Morgan in Hunt (1994) ter Young in Wilkinson (1997, 255), so medsebojno in neodvisno prišli do zaključka, da je prav pri odnosih med uporabnikom in podjetjem oziroma prodajnim osebjem, ki imajo podobno visoko raven poslovnosti, stopnja zaupanja praviloma najvišja.

Za ugotavljanje realne stopnje zaupanja je tako priporočen optimalen splet obeh vidikov, za vsako posamezno prodajno situacijo posebej. Olson in Slater (2000, 813-829) sta v raziskavi, ki sta jo izvedla med več kot 1000 vodij prodajnih služb prišla do ugotovitve, da je pravzaprav nemogoče postaviti enotno strategijo oziroma način, ki bi prodajno osebje pripeljal do optimalne učinkovitosti in uspešnosti. Zato je nujen individualni pristop, tako pri načinu izbire ter uvajanja prodajnega osebja, kakor tudi pri načinu njihovega pristopa do uporabnikov.

#### **3.5.4 Osebnostne lastnosti cenilca**

Uspešnost cenilca pri delu je (poleg zunanjih dejavnikov) odvisna od treh, med seboj povezanih elementov, ki izhajajo iz človeka samega. To so njegove:

- sposobnosti,
- znanje in veščine,
- motivacija za določeno delo.

Če cenilcu pri opravljanju njegovega dela manjka samo eden od navedenih elementov, bo pri svojem delu neuspešen. Tako bo npr. cenilec, ki ima vsa potrebna znanja in sposobnosti za reševanje škodnega primera, a za to ni motiviran, pri svojem delu neuspešen. Tudi cenilcu, ki bo sicer zelo motiviran in usposobljen za reševanje škod, a za

to ne bo imel potrebnih znanj, se obeta neuspeh pri poslu. Zato so sposobnost, znanje in motivacija za delo ključni elementi za uspešno delo (SZZ 2003, 1.5-1).

Pri delu cenilca so zlasti koristne naslednje sposobnosti in lastnosti:

- sposobnost komuniciranja,
- vztrajnost in zanesljivost,
- prepričljivost,
- sposobnost obvladovati položaj,
- spretnost v medsebojnih odnosih,
- sposobnost učenja,
- zaupanje v svojo strokovnost.

Sposobnost komuniciranja se kaže v tem, da se cenilec ljudem zlahka približa in da z njimi z lahkoto navezuje stike. Cenilec mora imeti pri navezovanju stikov pobudo in se mora znati ustrezno in učinkovito izražati oziroma sporočati. V formalnih in neformalnih okoliščinah mora biti sposoben jasnega izražanja, sporočanja in razumevanja informacij. Zavarovalne pogoje mora razložiti jasno, pri čemer se mora prilagajati različnemu nivoju poslušalcev.

Pri svoji aktivnosti (reševanju škodnega primera) mora vztrajati toliko časa, dokler ne doseže cilja (stranka mora razumeti da zavarovalnica ne povrne škode, če le ta ni v skladu z zavarovalno pogodbo)) ali dokler je to smiselno (dokler je potencialni zavarovanec še pripravljen sodelovati).

Zavarovancu mora znati predstaviti dejstva prepričljivo, tako da le-ta argumente pozitivno sprejme in ne čuti pritiska oziroma prisile.

Uspešne cenilce odlikuje sposobnost obvladovati položaj. Nenehno je treba vzdrževati samokontrolo in navdušenje, hkrati pa mora biti sposoben navdušiti in motivirati druge ter izžarevati zaupanje. V poslovnih stikih oziroma razmerjih mora znati nadzorovati in usmerjati položaj.

V medsebojnih odnosih mora biti sposoben percepcije in razumevanja stališč in problemov drugih ljudi. Nanje ponudi ustrezen odgovor oziroma se nanje primerno odzove.

Vsak cenilec se mora (zlasti v prvem letu dela) zelo veliko (na)učiti. Uči se novih postopkov in metod, pa tudi načina pridobivanja bistvenih informacij, tudi če ima opraviti z osebo z nižjo stopnjo razgledanosti in znanja, kot je sam. Pri tem je bistvenega pomena čustvena (emocionalna) inteligenca, in sicer (SZZ 2003, 1.5-2):

- samozavedanje,
- motivacija,
- samoobvladovanje,
- empatija,
- spretnost v socialnih odnosih.

Emocionalne kompetence so naučene spretnosti, ki temeljijo na emocionalni inteligenci. Povedo nam, koliko svojega osebnostnega potenciala smo prevedli v spretnosti in veščine, ki jih potrebujemo pri svojem delu. Prav to pa nujno potrebuje zastopnik za uspešno delo.

Bistvenega pomena so tudi ostali elementi, in sicer (SZZ 2003, 1.5-3):

1.) Osebnostne kompetence (kako se obvladovati)

Samozavedanje:

- zavedanje svojih čustev in njihovega vpliva na vedenje,
- realna samoocena (sposobnosti in omejitve),
- zaupanje vase (vera v lastne sposobnosti in vrednote).

Samoobvladovanje:

- samokontrola čustev in impulzov,
- vrednost zaupanja (poštenost),
- odgovornost za svoja dejanja,
- prilagodljivost na spremembe,
- odprtost za nove ideje, pristope in informacije.

Motivacija:

- motivacija za dosežke - uspeh (težnja po uspešnosti, visoki standardi),
- zavezanost, obveza (commitment; skladno s cilji prodaje podjetja),
- iniciativnost,
- optimizem (vztrajanje k cilju, kljub oviram).

2.) Socialne kompetence (kako obvladovati odnose z drugimi)

Empatija (prepoznavanje občutij, potreb in strahov drugih), in sicer:

- uslužnost (predvidevanje, prepoznavanje in zadovoljevanje potreb in želja zavarovancev),
- negovanje različnosti (iskanje priložnosti skozi različne tipe ljudi),
- politično zavedanje (prepoznavanje odnosov),
- razumevanje drugih (njihovih občutij, stališč in izkazovanj pristnega interesa),
- razvijanje drugih (vzpodbujanje in razvijanje njihovih sposobnosti).

Socialne veščine:

- vpliv in uporaba učinkovitih taktik prepričevanja,
- komunikacija (poslušanje in pošiljanje prepričljivih sporočil),
- obvladovanje konfliktov (pogajanja in reševanje nesoglasij),
- vzpodbujanje in obvladovanje sprememb,
- grajenje socialne mreže,
- sodelovanje,
- sposobnost za timsko delo.

Uspešen je lahko tisti cenilec, ki je motiviran za doseganje določenih (njemu lastnih) ciljev. Pri tem si mora postavljati kratkoročne in dolgoročne cilje ter mora vanje usmeriti vse svoje napore. Zato mora vztrajati pri opraviilih, ki od njega zahtevajo večje in dolgoročneje napore in pri tem upoštevati naslednje dejavnike, ki vodijo k uspehu:

- prodajna tehnika,
- znanje,
- stališča, in sicer:
  - o odnos do koristi, ki jih prodajam,
  - o odnos do zavarovalnice,
  - o odnos do produkta,
  - o odnos do zavarovanca,
  - o odnos do sebe.

Zavarovalnice se morajo zavedati, da lahko dobijo zelo močno konkurenčno prednost, če zaposlujejo boljše cenilce kot njihovi tekmeci. Bolj usposobljeno osebje želi in mora imeti po Kotlerju (1998, 303) razvite naslednje pomembne lastnosti:

- znanje,
- vljudnost,
- zaupanje,
- zanesljivost,
- odzivnost,
- komunikativnost.

To pomeni, da morajo imeti v primeru obravnave prodajnega osebja, le-ti potrebne spretnosti in znanja, da so prijazni, spoštljivi in pozorni, vredni zaupanja, hkrati pa opravljajo svojo delo natančno in dosledno. Poleg tega se mora osebje čim hitreje odzivati na želje, potrebe in probleme zavarovancev in si pri tem prizadevati, da bi le-te razumeli oziroma se z zavarovanci jasno sporazumeli. Tako lahko zaključimo, da morajo biti cenilci kot vez med zavarovalnico in zavarovancem, zvesti tako eni kot drugi strani. Usklajevanje sočasne zvestobe zavarovancem in zvestobe svoji zavarovalnici je ena od najtežjih nalog oziroma najbolj iskanih sposobnosti zastopnika.

### **3.6 Pomen in vloga nove tehnologije v procesu uveljavljanja zavarovalnih storitev**

Zavarovalnice želijo imeti zveste in pripadne zavarovance. Zato bi zavarovalnice rade pridobile čim večje število zavarovancev pod svoje okrilje iz naslova potencialnih zavarovancev, kamor sodijo (praktično) vsi prebivalci določenega območja in pričakovanih zavarovancev, kamor sodijo tisti, ki so že slišali za določeno zavarovalnico, a še niso uporabili njenih storitev.

Toda tudi zavarovanci se med seboj razlikujejo. Poznamo namreč 'poskuševalce', ki prvič preizkusijo določeno storitev in zagovornike, ki so aktivni pri priporočilih znancem, prijateljem, poslovnim partnerjem ipd. Da bi zavarovalnica osvojila "zavarovanca za vse življenje" mora z njim aktivno sodelovati in vzpostavljati trajen partnerski odnos. To pa je mogoče le, če se vsi zaposleni v zavarovalnici zavedajo, da delajo za zavarovanca in da s tem rešujejo njegove potrebe in probleme. Tudi najboljši zastopnik ne bo obdržal zavarovanca, če bo ta imel slabe izkušnje s preostalim osebjem in poslovanjem zavarovalnice. Kajti storitev smo ljudje in le od ljudi je odvisno, če bodo zavarovanci zavarovalnici zvesti tudi dolgoročno. Iz tega sledi lestvica lojalnosti zavarovanca:

- potencialni zavarovanec,
- pričakovan zavarovanec,
- uporabnik zavarovalnih storitev,
- pripadni uporabnik zavarovalnih storitev,
- zagovornik zavarovalnice.

Danes si vse zavarovalnice prizadevajo obdržati svoje zavarovance. Dejstvo, da stane pridobivanje novih potencialnih zavarovancev petkrat več kot ohranjanje že pridobljenih, je spodbudilo zavarovalnice, da se bolj posvečajo že znanim zavarovancem. V slovenskih zavarovalnicah se preveč poudarja in govori o načrtovanju prodaje in sami prodaji, pozablja pa se na pomen poprodajnih storitev (SZZ 2003, 1.8-1).

Poprodajne storitve so izjemnega pomena v zavarovalništvu, saj zavarovanec ob sklenitvi zavarovalne pogodbe razen zavarovalne police (kot fizičnega dokaza in obljube, da mu bo stala ob strani ob morebitni škodi), ne dobi ničesar drugega.

Zavarovalnica mora poskrbeti, da vse teče gladko tudi ob prijavi škode, posredovanju informacij in obnavljanju zavarovanj. Zavarovalnica in zastopnik se ne smeta usmeriti zgolj na en sam posel, temveč se morata osredotočiti na vzpostavitev dobrih odnosov in dolgoročnega sodelovanja z zavarovancem. Zavarovanec nikoli ne sme dobiti občutka, da zavarovalnici ni več mar zanj in za njegove probleme, ko je plačal premijo. Zato zavarovalnice izobražujejo prodajno osebje in tudi zaposlene v škodnih oddelkih, odpirajo brezplačne telefonske linije s 24-urnimi informacijami, uvajajo bonitete za najzvestejše zavarovance in uvajajo klube zavarovancev.

### **Uporaba elektronskega poslovanja v zavarovalništvu**

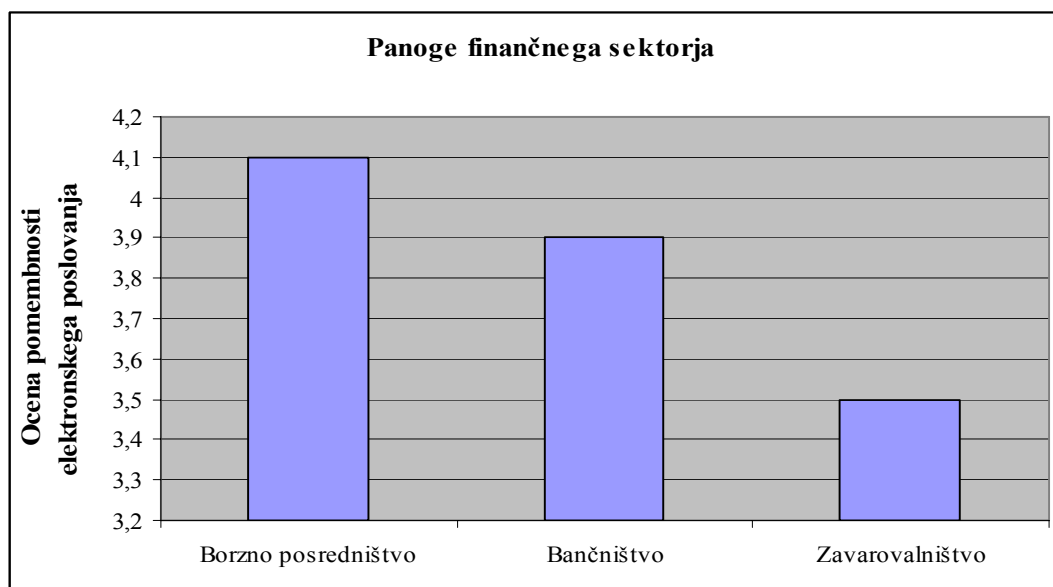
Zavarovalništvo je konzervativna gospodarska panoga, kjer se novosti in nove tehnologije vpeljujejo počasneje kot v drugih finančnih ustanovah. Zavarovalnice so dolgo zanemarjale razvoj elektronskega poslovanja, deloma zaradi tradicionalnega konzervativizma, deloma pa zaradi zapletenosti zavarovalnih tehnologij. Tudi dejstvo, da je bila prva zavarovalna polica sklenjena preko interneta šele 10. maja 2000, potrjuje, da zavarovalništvo zaostaja pri uvajanju takega poslovanja. Prvo polico zavarovanja avtomobilske odgovornosti so preko interneta sklenili v zavarovalni družbi Progressive iz Združenih držav Amerike (Gardašanić 2001, 39).

V raziskovalni in analitski hiši Gartner Group so leta 2000 opravili raziskavo, s katero so želeli ugotoviti, kako vodilni predstavniki finančnih institucij sprejemajo elektronsko poslovanje. Ugotovljeno je bilo, da 70 % vodilnih predstavnikov podpira uporabo interneta pri poslovanju, 30 % pa jih v tej smeri trenutno še ne razmišlja (Furlonger, 2000, 6).

Na Sliki 4 lahko vidimo, da je prav zavarovalništvo med tremi finančnimi panogami najmanj dovzetno za elektronsko poslovanje. Na lestvici pomembnosti (od 1 do 5) postavljajo elektronsko poslovanje na najvišje mesto borzno posredniške hiše, sledijo jim banke in nato šele zavarovalnice.

Možni vzroki za to izhajajo iz posebnih značilnosti in zapletenosti zavarovalniškega poslovanja, odklonilnega stališča do uvajanja novosti in nepoznavanja priložnosti, ki jih nudi elektronsko poslovanje (Furlonger 2000, 6).

#### SLIKA 4: POMEN ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA V FINANČNEM SEKTORJU



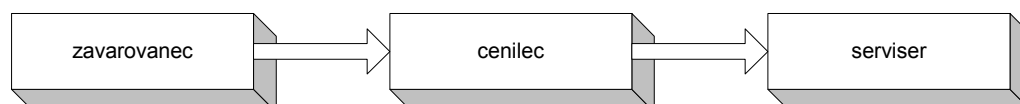
Vir: Furlonger 2000, 6

Tako kot na strani ponudnikov zavarovalnih storitev, je tudi na strani uporabnikov vidna zadržanost pri sprejemanju in uporabi elektronskega načina poslovanja pri sklepanju zavarovanj. To izhaja iz raziskave o internetu in zavarovalništvu, ki jo je izvedlo belgijsko podjetje Bain&Co v sodelovanju z zavarovalnico Assurweb. Med belgijskimi uporabniki interneta jih je namreč samo 4 % pripravljeno skleniti zavarovanje preko interneta. 42 % internetnih uporabnikov ne zaupa v elektronsko poslovanje in zavarovanje raje sklene preko klasičnih tržnih poti. Internet uporabljajo le za ogled pogojev in cen zavarovanja (Assinews 2002). Na podlagi raziskave, ki jo je leta 2000 v Veliki Britaniji izvedlo podjetje Datamonitor, lahko sklepamo, da so pri uporabi interneta za sklepanje zavarovanj manj skeptični predvsem mladi moški. Internet uporabljajo pretežno za iskanje informacij o avtomobilskih zavarovanjih, ki pa so še posebej primerna za internetno ponudbo, saj so enostavna in lahko predstavljiva na internetu. Pri njihovi sklenitvi uporabniki ponavadi ne potrebujejo dodatne razlage in pomoči (Reuters Business Insight 2000).

#### 3.6.1 Uporaba interneta pri obdelavi avtomobilskih škod

Reševanje škodnih primerov je za zavarovance zamudno, prepočasno in večkrat tudi stresno. Številni birokratski postopki, konflikt interesov med zavarovalnico in izvajalcem avtoremontnih storitev in izguba časa in nedovoljšna informiranost zavarovanca so negativne značilnosti klasičnih postopkov reševanja škod. Le ta poteka v splošnem takole:

#### SLIKA 5: SHEMA REŠEVANJA AVTOMOBILSKIH ŠKOD BREZ UPORABE INTERNETA



1. zavarovanec pripelje poškodovano vozilo na ogled k cenilcu,
2. cenilec oceni škodo in napoti zavarovanca k serviserju,
3. serviser ponovno pregleda vozilo, ugotovi pomanjkljivosti na cenilnem zapisniku (v večini primerov se vse poškodbe na vozilu ne dajo oceniti na cenilnem mestu, ker je potrebno vozilo razstaviti, da se lahko ugotovijo skrite poškodbe), - serviser pokliče cenilca na dodaten ogled,
4. serviser naroči potrebne rezervne dele in določi datum sprejema vozila.

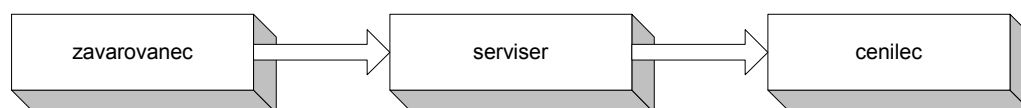
Tako zamudno poslovanje, ki po navadi traja več dni, izvira iz dejstva, da zavarovalnice ne vidijo v serviserjih zaupanja vrednih partnerjev in želijo same oceniti škodo na vozilu. Iz zgodovinskih izkušenj so namreč prepričane, da bodo serviserji ocenili škodo na vozilu višje kot je to glede na obseg poškodb potrebno.

Postopek bi uporaba internetne poti bistveno skrajšala in poenostavila. Žal se je samo ena slovenska zavarovalnica odločila, da vpelje internet kot orodje pri obdelavi avtomobilskih škod (leta 2000).

### **Internetno reševanja škod**

V tem postopku gre za bistven obrat v načinu razmišljanja zavarovalnic pri reševanju škod. Stališče, da mora škodo vedno oceniti zgolj zavarovalniški cenilec, je tukaj prvič spremenjeno, saj cenitev opravlja serviser. Postopek poteka tako:

### **SLIKA 6: SHEMA REŠEVANJA AVTOMOBILSKIH ŠKOD Z UPORABO INTERNETA**



1. zavarovanec odpelje poškodovano vozilo k serviserju
2. serviser poslika vozilo, popiše škodo in po internetu pošlje zahtevek cenilcu
3. cenilec primerja prejete skenirane fotografije s popisom škode in odobri popravilo (ali zahteva dodatne argumente)
4. serviser naroči dele in določi datum sprejema vozila

Tak postopek traja manj kot uro.

### **Prednosti uprabe interneta v postopku obdelave škod**

V tem postopku imajo prednosti vse tri vpletene strani, zavarovanec, serviser ter zavarovalnica in prav nerazumljivo je, da slovenske zavarovalnice ne morejo premagati mišljenja, da so serviserji lahko tudi partnerji in ne samo osebe, ki se 'okoriščajo' na račun zavarovalnic.

Prednosti za zavarovanca:

- vse opravi na enem mestu (cenitev, oddaja dokumentacije),

- cenitev opravi pri izbranem serviserju, ki mu podzavestno bolj zaupa kot cenilcu zavarovalnice,
- bistven prihranek časa,
- takoj izve vse podrobnosti o poteku škode in morebitnih dodatnih zahtevah zavarovalnice.

Prednosti za serviserja:

- neposreden stik s cenilcem,
- povečano število vhodov na servisu za popravilo - zavarovanci uredijo vse glede škodnega dogodka na enem mestu,
- serviser opravi ogled vozila v času, ki si ga sam določi,
- serviser opravi pri ogledu vse potrebne demontaže in ugotovi vse poškodbe, tako da niso potrebni naknadni dodatni ogledi cenilca,
- na osnovi ugotovljenih poškodb lahko naenkrat naroči ves potreben material za popravilo,
- poizvedovanje za potrditev popravila lahko pošlje cenilcu izven delovnega časa,
- ko cenilec odobri popravilo, sporoči serviserju tudi vse ostale podatke, ki jih potrebuje serviser pred oddajo vozila stranki,
- zavarovalnica izvede nakazilo priznanega zneska popravila direktno na račun serviserja.

Prednosti za zavarovalnico:

- odgovor o potrditvi ali ne potrditvi popravila poškodovanega vozila serviserju je zelo hiter, kar je ugodno za zavarovanca in serviserja,
- cenilec ni potrebno opravljati velikega števila dodatnih ogledov in imajo več časa za svoje delo,
- zmanjšanje števila ogledov na stalnih cenilnih mestih,
- po potrditvi popravila je serviserju takoj znan realen znesek višine škode,
- sistemsko arhiviranje in varovanje elektronske dokumentacije,
- ni potreben strošek razvijanja klasičnih fotografij (razen v izjemnih primerih).

#### **4. ZADOVOLJSTVO ZAVAROVANCEV**

Zadovoljstvo je priznано kot ključni element trženjskega koncepta (Young in Ervelles 1992, v De Ruyter, Bloemer 1999, 322). Zavarovalnice, ki bi rade zmagovale na današnjih trgih, so enostavno prisiljene slediti pričakovanjem zavarovancev, ugotoviti, kakšno je njihovo poslovanje v očeh zavarovancev in spremljati njihovo zadovoljstvo. Prav tako morajo pazljivo spremljati iste dejavnosti tudi pri svojih konkurentih (Kotler 1996, 40).

Zavarovalnice, katerim je glavni cilj popolno zadovoljstvo zavarovancev, merijo visoko, ker se zavedajo, da bodo zavarovanci, če bodo samo zadovoljni, hitro zamenjali zavarovalnico, takoj ko bodo dobili boljšo ponudbo. Le zelo zadovoljni zavarovanci običajno niso pripravljeni zamenjati zavarovalnice. Dejstvo je, da veliko zadovoljstvo ali veselje ustvari ne le razumsko preferenco, ampak celo čustveno afiniteto do storitvene znamke in s tem zagotovi visoko stopnjo zavarovančeve zvestobe (Kotler 1996, 40).

Zadovoljstvo zavarovancev je poznavanje in čustveno vrednotenje, ki temelji na njegovih osebnih izkušnjah skozi celotno doživljanje zavarovalne storitve. Zavarovanec, ki ni



zadovoljen z opravljeno storitvijo, ne bo imel dobrega odnosa do zavarovalnice, saj je namreč zadovoljevanje njegovih potreb jedro menjalnih odnosov (Roberts et al. 2003, 178).

Zavarovalnica si lahko obeta mnoge koristi od zadovoljnih zavarovancev, ki so z različnimi dejavniki zadovoljni in so njim pomembni. Vendar nekateri marketinški svetovalci celo menijo, da namen poslovanja zavarovalnice ne smejo biti samo zadovoljni zavarovanci, temveč mora biti namen poslovanja zavarovalnice ustvarjanje navdušenih zavarovancev. V svetovalnem članku časnika Finance, Robert Rolih (direktor podjetja Uspeh.com) navaja, da je šele od navdušenja strank možno pričakovati prave koristi za podjetje, kot so (Peternej 2003, 17):

- večji in pogostejši nakupi,
- motivacija podjetij k vedno boljšemu zadovoljevanju uporabnikov,
- pošiljanje zahvalnih pisem, ki jih je mogoče uporabiti pri pridobivanju novih uporabnikov,
- priporočanje podjetja drugim.

#### **4.1 Opredelitev zadovoljstva zavarovancev**

Raziskave so pokazale, da se zadovoljstvo kaže kot proces, v katerem se predmet zadovoljstva spreminja. Pogosto začetno zadovoljstvo temelji na nakupni situaciji (vključujoč prodajno osebje, prodajna mesta in storitev) in se razvije v zadovoljstvo, ki temelji le na storitvi (Giese, Cote 2000, 11).

Pojem zadovoljstvo ima več definicij in se ga uporablja v več pomenih (Fečikova 2004, 59) in sicer:

- zadovoljstvo je le rezultat, "ko stvari ne gredo" narobe,
- zadovoljevanje potreb in želja,
- zadovoljstvo kot užitek - veselje,
- kupčeva ocena kakovosti dobrin in storitev.

Ule in Kline (1996, 248) definirata zadovoljstvo tako: "Zadovoljstvo je eden od najbolj zaželenih, pravzaprav končnih ponakupnih učinkov, tako za tržnike kot za porabnike".

Najbolj pogosta interpretacija razlaga pojem zadovoljstva kot občutek, ki je rezultat procesa ocenjevanja tistega, ki je bilo pridobljeno proti tistemu, kar je bilo pričakovano, ocenjevanje nakupa samega po sebi ter/ali izpolnitvi želja oziroma potreb (Fečikova 2004, 59).

S tem se strinjata tudi Rust in Oliver (2000, v McQuitty et al. 2000, 3), ki definirata zadovoljstvo uporabnikov kot rezultat procesa vrednotenja s primerjavo prednakupnih pričakovanj z zaznanim delovanjem med in po uporabi storitve. Vendar to ni edina definicija zadovoljstva. Različni raziskovalci definirajo zadovoljstvo na različne načine.

Različne raziskave skušajo pojem zadovoljstva v sodobni ekonomiji jasneje opredeliti. Kot rezultati teh raziskav se pojavljajo številne teorije, ki so osnova za različno opredeljevanje zadovoljstva uporabnikov (Brooks 1995, 9):

1. Teorija enakovrednosti pravi, da se zadovoljstvo pojavi, ko so končni rezultati menjalnega procesa sorazmerni z vložki (čas, denar, ipd.), ki jih uporabnik vloži menjalni

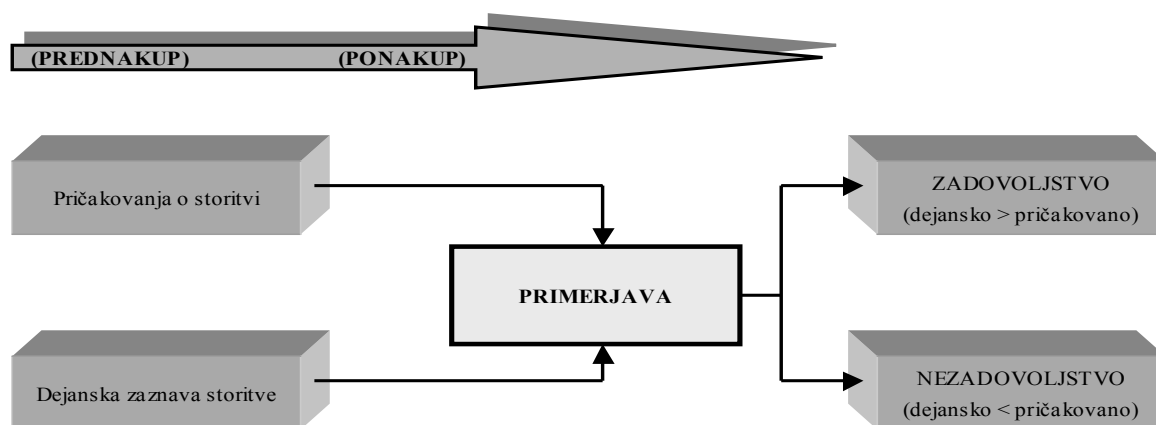
proces. Za zadovoljstvo uporabnika je pomembno, da je razmerje med vložki in rezultatom enakovredno oziroma primerljivo v podobnih menjalnih procesih.

2. Teorija (ne)potrditve pričakovanj je teorija, ki se najbolj pogosto uporablja za nazorno opredelitev zadovoljstva uporabnikov in njihovih ključnih elementov. V okviru te teorije so nastale številne definicije, ki bolj ali manj natančno opredeljujejo zadovoljstvo uporabnikov. Kot navajajo Anderson (1973), Parasuraman in ostali (1994) ter Swan in ostali (1981); (v Davis, Heineke 1998, 65), je neskladnost razlika med tistim, kar uporabnik zazna in tistim, kar pričakuje. Hennig-Thurau (2001, v Bendall-Lyon, Powers 2004, 115) pravi, da zadovoljstvo temelji na uporabnikovi reakciji na zaznano razliko med dejansko kakovostjo storitve in njegovimi pričakovanji. Nepotrjena pričakovanja pri uporabnikih povzročijo nezadovoljstvo, medtem ko potrditev pričakovanj povzroči zadovoljstvo.

Tudi Kotler definira zadovoljstvo kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim rezultatom storitve in osebnimi pričakovanji (Kotler 1996, 40).

Oliver (1977, v Swinyard, Whitlark 1994, 336) pravi, da zadovoljstvo uporabnika pomeni njihov odziv na neko (ne)izpolnitev, njihovo sodbo o tem, ali je storitev dosegla nivo izpolnitve ali ne. V svoji raziskavi je ugotovil, da je (ne)izpolnitev pričakovanj v pozitivni korelaciji z (ne)zadovoljstvom. Pozitivna neizpolnitev oziroma neskladnost (ko je zaznana kakovost storitve večja od pričakovane) torej ustvarja zadovoljstvo, negativna neskladnost (kakovost storitve je manjša od pričakovane) pa ustvarja nezadovoljstvo. Poleg tega je še ugotovil, da večja pričakovanja vodijo k višjim ravnom zadovoljstva.

#### SLIKA 7: ZADOVOLJSTVO/NEZADOVOLJSTVO ZAVAROVANCA KOT PROCES MENJAVE



Vir: Ule, Kline 1996, 249.

Uporabnik pred nakupom torej oblikuje pričakovanja, ki se nanašajo na karakteristike neke storitve. Po nakupu uporabnik primerja svoja pričakovanja z dejanskim rezultatom storitve, ki je lahko boljše, slabše ali v skladu s pričakovanji. Uporabnikova pričakovanja so tako lahko potrjena oziroma lahko pride do pozitivnega ali negativnega odziva pričakovanja. Na podlagi teh zaznav uporabnik oblikuje svoje zadovoljstvo. Tako imamo tri stopnje zadovoljstva in sicer:

- ◆ ko dejanski rezultat preseže pričakovanja in je uporabnik zelo zadovoljen,
- ◆ ko je dejanski rezultat enak pričakovanju in je uporabnik zadovoljen,
- ◆ ko dejanski rezultat ne izpolni pričakovanj in je uporabnik nezadovoljen.

3. Teorija delovanja pravi, da je zadovoljstvo uporabnika neposredno povezano z rezultatom storitve oziroma z zaznavanjem delovanja te storitve. Ta model je nastal kot kritika modela (ne)potrditve pričakovanj. Avtorji, Cronin in Taylor (1994) ter Teas (1993); (v Davis, Heineke 1998, 66), zagovarjajo, da je zadovoljstvo primarno odvisno od zaznave uporabnika.

Berelson in Steiner (1964, v Kotler 1996, 186) opredeljujeta zaznavanje kot "postopek", s katerim uporabnik izbira, razporeja in si razlaga vstopajoče podatke, da bi si iz njih ustvaril smiselno podobo sveta. Zaznavanje ni odvisno samo od fizičnih spodbud, ampak tudi od njihovega odnosa do okolja in od notranjega stanja uporabnika

4. Teorija medsebojnega vpliva dejavnikov zagovarja, da na zadovoljstvo uporabnika vplivajo notranji (sodelovanje uporabnika v nakupnem procesu, vložen napor, vpletenost uporabnika ipd.) in zunanji dejavniki (naloga uporabnika v nakupnem procesu, težavnost, prodajno osebje, nasveti prodajnega osebja ipd.), ki vplivajo na rezultat menjalnega procesa. Če je rezultat definiran kot uspeh, je uporabnik zadovoljen, v nasprotnem primeru je nezadovoljen.

Različni standardi so usmerjeni k različnim predmetom zadovoljstva. Predmet zadovoljstva je lahko tudi odločitev o sklenitvi zavarovanja, prodajno osebje, prodajno mesto, dodana vrednost v zavarovalnem produktu (presenečenje) in uspešno rešen škodni primer.

Giese in Cote (2000, 4-5) sta v svojo raziskavo vključila kar dvajset različnih definicij zadovoljstva. Nekatere definicije so si med seboj vsaj delno skladne, nekatere pa so popolnoma neskladne. Vseeno sta avtorja raziskave našla tri značilnosti, ki so skupne vsem definicijam:

1. uporabnikovo zadovoljstvo je reakcija (čustvena ali kognitivna),
2. ta reakcija izhaja iz osredotočenosti na nek parameter (pričakovanja, storitev, izkušnje pri uporabi),
3. do reakcije pride v določenem trenutku (po uporabi, po izbiri, temelječa na zbranih izkušnjah).

Zadovoljstvo zavarovancev je pojmovano kot čustvena ali kognitivna reakcija (Taylor, Baker 1994, 164). Sodobnejši trendi v literaturi zadovoljstva in nagnjenja zavarovancev pa namigujejo, da gre pri zadovoljstvu v celoti za čustveno reakcijo različne intenzitete (Giese, Cote 2000, 8-10). Veliko študij pri analizi čustev v zadovoljstvu uporablja Izardovo skalo različnih emocij (Izard's Differential Emotionals Scale-DES II), katera je sestavljena iz naslednjih čustev: zanimanje, sreča, jeza, gnus, zaničevanje, sram, krivda, žalost, strah, presenečenje (Liljander Strandvik 1997, 150).

Osredotočenost na predmet zavarovančevega zadovoljstva (predmet reakcije) ponavadi sproži primerjanje z določenimi standardi. Ti standardi lahko variirajo od specifičnih "pričakovanj" ali "nakupne selekcije" do bolj splošnih "prednakupnih standardov" ali uporabniških izkušenj" (Giese, Cote 2000, 11).

Zavarovanci imajo standarde izoblikovane še preden storitev zaznajo. Ko vidijo, kako deluje, primerjajo delovanje s standardi. Odvisno od tega, kakšno skladnost (med delovanjem in standardi) zaznajo, izoblikujejo mnenje oziroma stopnjo zadovoljstva (Fournier, Mick 1999, 5).

Zadovoljstvo, temelječe na prednakupnem iskanju namiguje, da je odločitev o sklenitvi zavarovanja pomembna tudi za zavarovančevo zadovoljstvo, saj v njej zavarovanec predvideva njegovo ponakupno zadovoljstvo.

Zadovoljstvo lahko določimo v različnih časovnih trenutkih (čas reakcije). Veliko literature nakazuje, da lahko zadovoljstvo nastopi pred ali po izbiri, nakupu ali uporabi. Splošno je sprejeto, da je zadovoljstvo zavarovancev ponakupni pojav, kljub temu pa obstaja nekaj majhnih razlik s tega vidika. V globinskem intervjuju, ki sta ga opravila avtorja (Fournier, Mick 1999, 12) je večina intervjuvancev določila zadovoljstvo kot pojav, ki se pojavi med zaznavo storitve (48,2 %), 39,9 % pred in 11,9 % po uporabi.

Cote in ostali (1989, v prav tam, 12) pravijo, da je zadovoljstvo določeno le v trenutku ocenjevanja. V nekaterih primerih pride do ocene zadovoljstva spontano, kot notranja reakcija po porabi ali pred ponovnim nakupom.

Westbrook in Oliver (1991, 11) definirata zadovoljstvo kot poizbirno ocenjevanje, ki zadeva specifično nakupno izbiro. Zadovoljstvo s storitvijo je odvisno od posamezne sestavine storitve. Drugi, npr. Tse in Wilton (1988, 11) pa pravijo, da je zadovoljstvo odvisno od ocenjevanja po uporabi storitve, torej je splošno zadovoljstvo uporabnika odvisno od celotne izkušnje s storitvijo.

Vanhamme je opredelil dve ključni značilnosti zadovoljstva (Vanhamme 2000, 586) in sicer:

- Relevantnost zadovoljstva: storitev, ki je posredovana na popolnoma enak način, lahko pri različnih osebah vzbudi različno stopnjo zadovoljstva. Pravimo, da je zadovoljstvo relativno, saj je odvisno od pričakovanj uporabnika (na katera vplivajo pretekle izkušnje ter različni drugi dejavniki) ter njihove zaznave kakovosti.
- Dvojni značaj zadovoljstva: pravimo, da imajo zadovoljni uporabniki dvojni značaj zato, ker vsebujejo tako emocionalno kot kognitivno komponento.

### ***Področje nedoločnosti***

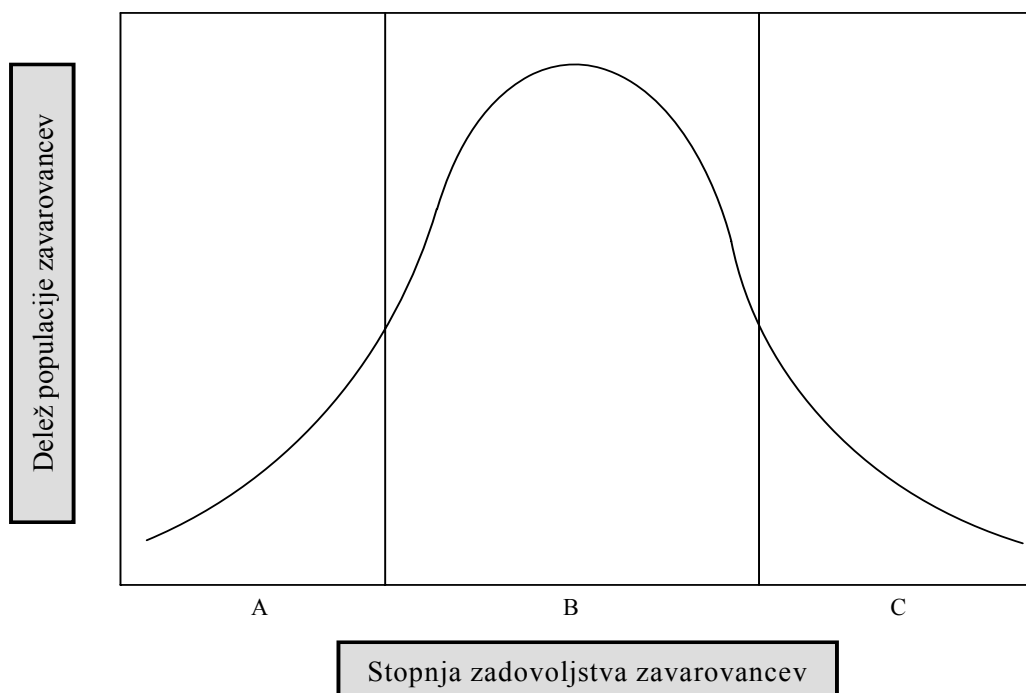
Zadovoljstvo in nezadovoljstvo lahko ležita na ekstremih neke nepretrgane vrste, nekega kontinuuma. Med tema dvema ekstremoma pa leži področje nedoločnosti, ki je ponavadi spregledano in je gotovo najmanj razumljivo od vseh pojmov zadovoljstva zavarovancev. Pri področju nedoločnosti gre za človeški vidik na zadovoljstvo zavarovancev (Bleuel 1990, 49).

Na področje nedoločnosti značilno vplivajo faktorji, ki niso pod nadzorom zavarovalnice. V prvi vrsti gre za vpliv trenutnega razpoloženja zavarovancev. Vseeno pa obstajajo neka osnovna vodila, preko katerih je možno nekako vplivati na zavarovančevo vedenje. Torej je pravzaprav možno v neki majhni meri vplivati na velikost zavarovančevega področja nedoločnosti (Bleuel 1990, 51).

## 4.2 Krivulja zadovoljstva zavarovancev

Krivulja zadovoljstva zavarovancev je ena od osnovnih pripomočkov, s katerimi lahko prikažemo, kako z vidika zadovoljstva oziroma nezadovoljstva v večini primerov razvrščamo tipično populacijo zavarovancev. Zaradi svojih značilnosti in uporabe vrednosti je taka krivulja namenjena praktični uporabi v poslovnem svetu, saj nakazuje, kako naj zavarovalnice ravnajo z različnimi skupinami zavarovancev (Cottrell 1995, 22).

**SLIKA 8: KRIVULJA ZADOVOLJSTVA ZAVAROVANCEV**



Vir: Cottrell 1995, 22.

Na ordinatni osi je delež populacije zavarovancev, na abscisni osi pa stopnja zadovoljstva zavarovancev. Povprečna populacija zavarovancev z vidika njihovega zadovoljstva z zavarovalno storitvijo se deli na tri dele oziroma skupine, in sicer:

- skupina A: nezadovoljni zavarovanci,
- skupina B: zadovoljni zavarovanci,
- skupina C: zelo zadovoljni zavarovanci.

Iz slike 8 je razvidno, da se zavarovanci uvrščajo v obliki normalne porazdelitve. Tako so v največji skupini zavarovancev tisti, ki so z zavarovalno storitvijo bolj ali manj zadovoljni (polje B). Drugi A in C pa sta enakovredni in manjši od dominantne skupine B. Skupinsko razvrščanje zavarovancev glede na zadovoljstva tako zavarovalnicam pomaga, da lažje nadzorujejo svoje poslovne odločitve glede na ciljno skupino zavarovancev.

Visoka stopnja zadovoljstva zagotavlja visoko stopnjo zadržanja uporabnikov, vendar pa razmerje ni nujno linearno. Pri panogah, kjer obstaja konkurenca (kar zavarovalništvo v Sloveniji v zadnjem obdobju je), razmerje ni linearno. Razmerje je linearno pri monopolnih panogah, saj porabnik nima možnosti izbire in mora (hočeš-nočeš) ostati

zvest. V visoko konkurenčnih panogah že majhne spremembe v zadovoljstvu uporabnikov pripeljejo do velikih sprememb v predvideni zvestobi. To danes opažajo tudi zavarovalnice na slovenskem trgu.

### 4.3 Nezadovoljstvo zavarovancev

Nezadovoljstvo ni enostavno obraten pojem od zadovoljstva. Nekateri pravijo, da bodo zavarovanci zadovoljni, če zavarovalnice ugotovijo, kje so nizke stopnje zadovoljstva in te stopnje izboljšajo. Bleuel (1990, 49) pa temu nasprotuje in pravi, da je razmerje med zadovoljstvom in nezadovoljstvom bolj kompleksno. Meni, da ne gre za popolno skladnost med pojmom, saj elementi zadovoljstva niso enaki elementom nezadovoljstva.

V raziskavi zadovoljstva in nezadovoljstva z avtomobilskim servisom navaja, da so ključni parametri zadovoljstva: kakovost popravila, profesionalnost in vljudnost. Parametri nezadovoljstva pa vljudnost, znanje (strokovno, tehnično) in natančnost pri delu (Bleuel 1990, 50). Razvidno je, da so nezadovoljne stranke navedle drugačne parametre kot pa zadovoljne stranke, torej so bili v tem primeru elementi zadovoljstva različni od elementov nezadovoljstva.

Rezultati omenjene raziskave so pokazali, da je nezadovoljstvo sestavljeno iz treh komponent, in sicer:

- čustvene reakcije,
- predmeta reakcije (zadovoljstva),
- časa reakcije.

Torej iz enakega ogrodja kot zadovoljstvo. V splošnem je nezadovoljstvo videno bolj skrajno kot zadovoljstvo. Nezadovoljstvo se lahko pojavi bolj zgodaj in v krajšem času kot pa zadovoljstvo zaradi nesorazmernega poudarka na negativno reakcijo (Giese, Cote 2000, 13).

V splošnem raziskovalci pojmujejo konstrukt nezadovoljstva na dva načina, in sicer:

1. zavarovančevo nezadovoljstvo je predstavljeno kot dvopolno nasprotje zadovoljstva,
2. zadovoljstvo in nezadovoljstvo zavarovancev sta videna kot dve različni dimenziji.

Zavarovanci so včasih zadovoljni z enim vidikom izkušnje pri zaznavi/uporabi, vendar nezadovoljni z drugim vidikom. Zavarovanec je lahko zadovoljen z izvajanjem storitve, nezadovoljen pa z izkušnjo pri sklenitvi zavarovanja. V tem sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo videna kot dve različni dimenziji.

Nasprotno bosta zadovoljstvo in nezadovoljstvo vodena kot dvopolni nasprotji, ko bo zavarovančeva reakcija skladna z vsemi glavnimi vidiki sklenitve zavarovanja oziroma izvajanjem in postopkom reševanja in izplačilom škode (Giese, Cote 2000, 13).

Vsekakor pa je nezadovoljstvo za zavarovance neprijetno in kaže na "težave" s storitvijo, s prodajnim mestom, s prodajnim osebjem in izvajanjem storitve. Poleg tega prinaša povsem drugačne odzive kot zadovoljstvo in pogosto postavlja interese zavarovalnic v nasprotje z interesi zavarovancev ( Ule, Kline 1996, 248).

Giese in Cote (2000, 13) upoštevata v svojih raziskavah konstrukt nezadovoljstva kot predhodnik zahtevam po odpravi napak, kot so npr.: pritoževanje, širjenje negativnih govoric ipd.

Po mnenju Solomona in ostalih (2002, 291) se uporabnik, ki ni zadovoljen s storitvijo lahko odloča na tri načine:

- zahteva odgovor: uporabnik se lahko pritoži direktno podjetju,
- zahteva neuraden odgovor: uporabnik lahko izrazi svoje nezadovoljstvo glede podjetja ali storitve prijatelju in/ali bojkotira ponovni nakup. Negativni glas "od ust do ust" lahko zelo škodi ugledu podjetja,
- zahteva tridelen odgovor: uporabnik se lahko uradno pritoži pri podjetju, registrira pritožbo pri varuhu človekovih pravic ali napiše pismo bralcem.

Čeprav je ustvarjati zadovoljstvo splošen (razširjen) cilj, je velikokrat bolj pomembno minimizirati zavarovančevo nezadovoljstvo (Swinyard, Whitlark 1994, 329). S tem se strinjata tudi Kahneman in Tversky (1979, v prav tam, 330), ki podpirata teorijo, ki pravi, da je zmanjševanje nezadovoljstva bolj pomemben cilj kot povečanje zadovoljstva. Omenjena teorija napoveduje, da bodo zavarovalnice, ki dvigujejo pričakovanja zavarovancev (strategija, ki tako povečuje zadovoljstvo preko zadovoljnih zavarovancev, lahko vpliva na povečanje nezadovoljstva preko nezadovoljnih zavarovancev), izgubile več kot dobile.

Pomanjkljivost storitve pri njeni deležnosti oziroma zaznavi je lahko pomembna predhodnica nezadovoljstva. Po ponakupnem neuspehu nezadovoljni zavarovanci lahko reagirajo različno. Lahko povejo prijateljem, bojkotirajo (prekinejo poslovne zveze) ali pa ne storijo ničesar, vendar ostanejo jezni. Ne glede na vrsto njihove reakcije imajo nezadovoljni zavarovanci negativen vpliv na zavarovalnico in prodajno osebje (Kincade et al. 1998, 81).

Z nezadovoljstvom zavarovanca so povezane tako kratkoročne kot dolgoročne negativne posledice. V končni fazi vsaka posledica lahko vpliva na zmanjševanje števila zavarovancev in posledično prihodkov.

Anderson in Fornell sta v svojih raziskavah opredelila ključne parametre, ki v povezavi z ne/zadovoljstvom uporabnika vplivajo na dobičkonosnost podjetja. Njune raziskave so pokazale, da večje ne/zadovoljstvo vpliva na (Anderson et al. 1994, 55 in Štefančič Pavlovič 2001, 40-42):

- Večjo zvestobo obstoječih uporabnikov: večje kot je zadovoljstvo uporabnika, večja je njegova zvestoba in daljše je obdobje, v katerem kupuje storitve podjetja. S tem se večja tudi vrednost uporabnika z vidika podjetja ter dobičkonosnost podjetja. Vrednost, ki jo ima posamezen uporabnik za podjetje predstavlja neto sedanja vrednost pričakovanih razlik med prihodki in stroški v dobi uporabnikove zvestobe.
- Nižjo cenovno elastičnost: znižanje cenovne elastičnosti vpliva na večjo dobičkonosnost, saj lahko podjetje zadovoljnim uporabnikom zaračunava višje cene za koristi nakupa storitve, ker so manj občutljivi na dvig cene.
- Neodzivnost obstoječih uporabnikov na napore konkurence: zadovoljni uporabniki se veliko slabše ali pa sploh ne odzivajo na napore in akcije konkurence, s katerimi jih poskušajo pridobiti. Podjetja, ki imajo zadovoljne uporabnike, imajo visok delež stalnih strank, kar vpliva na to, da so njihovi

stroški pridobivanja novih uporabnikov nižji v primerjavi s konkurenco, kjer so ti stroški višji.

- Nižje stroške prihodnjih transakcij: zadovoljstvo uporabnikov vpliva na znižanje prodajnih stroškov ter na povečanje prihodkov od prodaje v prihodnosti.
- Nižje stroške pritožb in reklamacij: obravnava pritožb in reklamacij ter odpravljanje napak zahteva čas in resurse podjetja, kar povzroča dodatne stroške.
- Dvig ugleda podjetja: zadovoljni uporabniki so po mnenju tržnikov boljši oglaševalci kot vsi plačani oglasi v javnih občilih in s tem pomembno prispevajo k dvigu ugleda celotnega podjetja. Večji ugled podjetju pomaga pri uvajanju novih storitev, saj pri uporabnikih dvigajo zavedanje in prepoznavnost, poleg tega pa zmanjšuje potencialno tveganje.
- Nižje stroške pridobivanja novih uporabnikov.

V raziskavah, ki so bile izvedene na primeru storitvenih dejavnosti (Reichheld in Sasser 1990, 105-111) je bilo ugotovljeno, da podjetja povečujejo dobiček za 25% do 85 %, če zmanjšajo osip uporabnikov za 5 %. Izsledki iste raziskave so pokazali, da lahko podjetja, ki zmanjšajo stopnjo slabih proizvodov oziroma storitev iz 20% na 10 %, podvojijo povprečno dobo sodelovanja z uporabnikom iz 5 na 10 let, neto sedanja vrednost kumulativnega toka dobička tega uporabnika pa se več kot podvoji. Če se stopnja slabih proizvodov oziroma storitev zmanjša še za nadaljnjih 5 % se doba sodelovanja zopet podvoji, dobiček pa se poveča za 75 %. Izgubljeni uporabniki predstavljajo, ne samo izgubljen vir prihodkov, temveč predstavljajo tudi velik strošek za podjetje (Bishop et al. 1994, 60).

#### **4.4 Merjenje zadovoljstva zavarovancev**

Da bi bile zavarovalnice na današnjih trgih uspešne, morajo slediti pričakovanjem zavarovancev in ugotoviti, kako zavarovanci gledajo na njihovo poslovanje. Pomembno je, da spremljajo zadovoljstvo zavarovancev in da zavarovalnica dobi informacije o tem, kaj si mislijo in želijo zavarovanci in ne, kaj si zavarovalnica misli, da si zavarovanci želijo in potrebujejo. Prav tako pa morajo zavarovalnice spremljati iste dejavnike tudi pri svojih konkurentih. Metode, ki jih imajo na voljo za spremljanje zadovoljstva zavarovancev so lahko enostavne ali pa bolj prefinjene. Precej zavarovalnic zaradi stiske s časom, zaradi pomanjkanja sredstev in strokovno usposobljenih ljudi, raziskave o zadovoljstvu zavarovancev nadomešča kar s posameznimi (svojimi) merili za ugotavljanje zadovoljstva svojih zavarovancev.

Tiste zavarovalnice, ki želijo spremljati zadovoljstvo svojih zavarovancev in tako dobiti prave informacije o željah in potrebah le-teh, lahko uporabljajo različne metode. Pri večini teh metod, razen pri spraševanju, dobimo zgolj podatke, na osnovi katerih lahko sklepamo o stopnjah zadovoljstva zavarovancev. Rezultati teh metod so torej zgolj signali, ki opozarjajo na spremembe v stopnjah zadovoljstva zavarovancev. Metode, namenjene spremljanju zadovoljstva zavarovancev so (Kotler 1998, 41-42):

##### **1. Sistem pritožb in predlogov**

Zavarovalnice, ki so usmerjene k zavarovancu, morajo poenostaviti sistem, s katerim lahko zavarovanci dajejo bodisi svoje pritožbe ali pa pripombe o zavarovalnih storitvah,



kajti na ta način pridobijo dragocene podatke, na podlagi katerih lahko svoje storitve še izboljšajo.

Za uspešne zavarovalnice je značilno, da podrobno proučujejo podatke o pritožbah in rešenih pritožbah, kajti s proučevanjem teh podatkov lahko ugotavljajo najpomembnejše vrste pritožb, vzroke zanje, prav tako pa tudi, katerim pritožbam morajo posvetiti največ pozornosti v prihodnje. Samo proučevanje podatkov o pritožbah temelji na drevesu reševanja pritožb (slika 9 v nadaljevanju). Drevo reševanja pritožb prikazuje, kako se da problemom izogniti, kako jih rešujemo in pomembnost poročanja o pritožbah vodstvu zavarovalnice (Potočnik 2004, 203).

### SLIKA 9: DREVO REŠEVANJA PRITOŽB

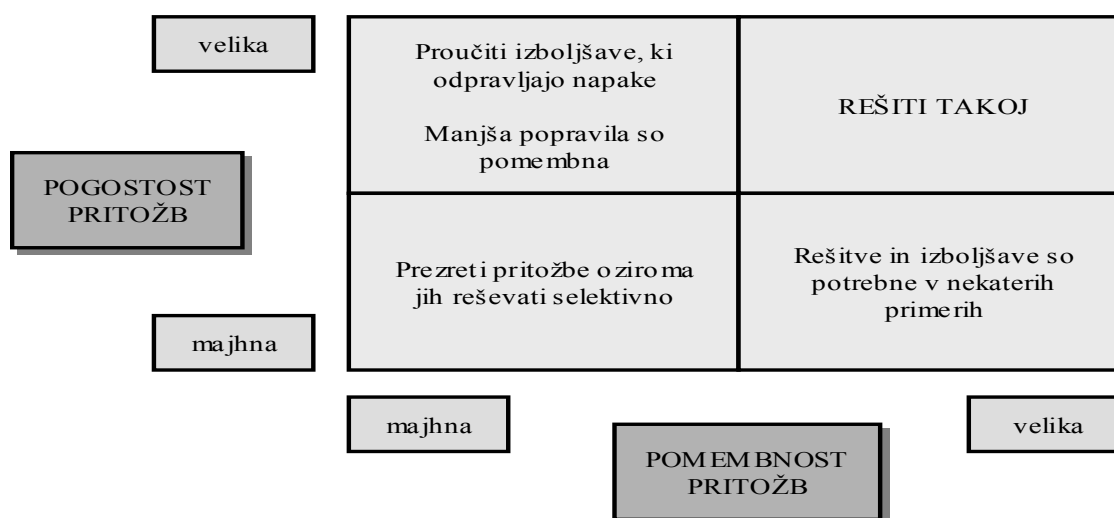


Vir: Potočnik 2004, 204.

Za zavarovalnico je zelo pomembno poznavanje dejstev v primeru, kaj se lahko zgodi, če se zavarovanci pritožujejo. V primeru, da se zavarovanci pritožijo in je njihova pritožba ugodno rešena, bo 90 % teh ostalo zvestih zavarovalnici. Če pa pritožba ne bo rešena, potem zavarovanci niso zadovoljni in le 60 % jih bo ostalo zvestih po prvi nerešeni pritožbi. Ti zavarovanci sicer lahko še nekaj časa ostanejo zvesti zavarovalnici, vendar pa bodo po nekajkratnem razočaranju odšli h konkurenčni zavarovalnici (Potočnik 2004, 206).

V primeru, da bo zavarovalnica hitro in uspešno reševala pritožbe svojih zavarovancev, bo na ta način spodbudilo tudi tiste zavarovance, ki se niso pritožili, da sporočijo svoje pritožbe. Samo s takim načinom bo možno lažje ugotavljati vzroke za pritožbe zavarovancev, ki jih bo nato zavarovalnica poskušala čimprej odpraviti. Reševanje pritožb je odvisno od pomembnosti in pogostosti pritožb, zato ima zavarovalnica na voljo več načinov, kar prikazuje slika 10.

## SLIKA 10: MATRIKA POMEMBNOСТИ IN POGOSTOSTI PRITOŽB



Vir: Cadotte, Turgeon 1988.

Zavarovalnice pri reševanju pritožb svojih zavarovancev delajo pogosto napake na ta način, da se za pritožbe svojih zavarovancev sploh ne zmenijo, nanje ne odgovarjajo ali pa da zahtevajo pokritje dela stroškov, ki se nanašajo na rešeno pritožbo. Da bi pa zavarovalnice uspešno reševale pritožbe, morajo vzpostaviti komunikacijske povezave med zavarovanci in reševalci pritožb, določiti pooblaščen osebe za reševanje pritožb, za nepravočasno ali pomanjkljivo reševanje pritožb določiti odgovorno osebo, prav ta pa mora reševati pritožbe zavarovancev brez potrebnega nadlegovanja pritožnika.

Le pravilen odziv na pritožbe lahko prepreči odhod zavarovancev h konkurenci, zato mora zavarovalnica spodbujati zavarovance, da se pritožijo, če z zavarovalno storitvijo niso zadovoljni (Nyer 2000, 9).

Prav tako pa lahko zavarovalnice povabijo zavarovance v svoje prostore, da jim zaupajo svoje težave. Prav zavarovanci so tisti, ki lahko velikokrat ponudijo odlične ideje za spremembe do večjega zadovoljstva. Vodilni in drugi zaposleni v zavarovalnicah se težje uživajo v vlogo zavarovanca, na zavarovalno storitev pa gledajo s svoje perspektive. Zato je zelo pomembno in potrebno pridobiti povratne informacije od zavarovancev.

### 2. Spraševanje zavarovancev

Pri tej metodi zavarovalnice pošiljajo razne vprašalnike in telefonirajo naključno izbranim zavarovancem z namenom, da ugotovijo, kaj si mislijo zavarovanci o njihovem poslovanju. Zadovoljstvo zavarovancev lahko izmerijo neposredno na primer z vprašanjem, kako so zadovoljni z določeno zavarovalno storitvijo. V tem primeru gre za način neposredno izraženega zadovoljstva. V primeru načina izpeljanega nezadovoljstva pa anketirance sprašujejo, kaj so pričakovali in kaj so dobili. Zavarovalnice lahko tudi uporabljajo način analize problema in pomembnosti/uspešnosti poslovanja. Pri analizi problema anketiranci naštejejo probleme in tudi predlagajo morebitne izboljšave. Pri načinu pomembnosti (uspešnosti) poslovanja pa anketiranci razvrstijo posamezne elemente ponudbe glede na njihovo pomembnost in uspešnost njihove izvedbe. Za zavarovalnico bi bilo tudi dobro, da z anketo ugotovi, ali ima zavarovanec namen

ponovno skleniti zavarovanje in njegovo pripravljenost, da priporoči zavarovalnico (zavarovalno storitev) nekemu drugemu.

### **3. Namišljen nakup**

V tem primeru zavarovalnica najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni zavarovanci. Nato le-ti poročajo o svojih izkušnjah glede sklenitve zavarovanja pri tej zavarovalnici in pri konkurenci. Priporočljivo je tudi, da si vodilno osebje od časa do časa ogleda svojo prodajo, prav tako pa tudi prodajo pri konkurenci.

### **4. Paneli zavarovancev**

Panel je metoda organiziranega zbiranja primarnih podatkov, pri katerih se s posameznimi metodami zbiranja meri ena ali več značilnosti določene ciljne skupine v najmanj dveh različnih časovnih periodah. Je metodološka rešitev, pri kateri se individualno vedenje in stališča proučujejo z večkratnim merjenjem objekta raziskave, ki se nanaša na isto analizirano ciljno skupino (statistična enota panela so individualni zavarovanci).

### **5. Analiza izgubljenih zavarovancev**

Za zavarovalnico je zelo pomembno, da poskuša vzpostaviti stik z zavarovanci, ki so prenehali sklepati (obnavljati) zavarovanja pri njih. To je pomembno zato, ker lahko na ta način izve, zakaj je do tega prišlo.

Zelo pomembno je, da se v celoten proces zadovoljevanja zavarovancev vključijo vsi vpleteni (zaposleni, zastopniki, agencije), kar imenujemo interno (notranje) trženje. Bistveno je obveščanje zaposlenih in prodajnega osebja o rezultatih in njihovo vključevanje v nove dejavnosti, usmerjene v dodatno izboljševanje zadovoljstva zavarovancev. S tem se pridobi in izkoristi dragoceno znanje zaposlenih in prodajnega osebja, ki so v stiku z zavarovanci, prav tako pa je dodatna motivacija pri uvajanju novih razmer, novih dejavnosti in storitev, ki vodijo do zadovoljnega zavarovanca. Dejavnosti v tej smeri tudi spodbudijo zaposlene in prodajno osebje, da začnejo o svojih zavarovancih razmišljati iz drugačnega zornega kota. Zelo koristna je tudi interna raziskava zadovoljstva zaposlenih in prodajnega osebja, ki z uporabo enakega vprašalnika kot za zavarovance, sami ocenijo svojo zavarovalnico. Namen tega je ugotoviti, ali so zaposlenim in prodajnemu osebju pomembne enake stvari kot njihovim zavarovancem in ali so enako zadovoljni. S tem lahko zavarovalnice ugotovijo, ali se zaposleni in prodajno osebje zaveda prednosti in slabosti svoje zavarovalnice.

Pri merjenju zadovoljstva zavarovancev je treba biti pozoren na to, da se zavarovanci razlikujejo po tem, ko ocenjujejo svoje zadovoljstvo z enim elementom poslovanja zavarovalnice, na primer, kaj imajo za dobro reševanje škodnih primerov. Za nekega zavarovanca je dobro reševanje hitrost izplačila škode, za drugega pa višina izplačila škode. Zavedati se je treba, da lahko vodilno in prodajno osebje zavarovalnice manipulira z rezultati na lestvicah zavarovančevega zadovoljstva. Obstaja možnost, da je bilo prodajno osebje še posebej prijazno z zavarovanci tik pred anketo ali da so se poskušali izogniti nezadovoljnim zavarovancem. Nevarnost pa obstaja tudi pri zavarovancih, kar se kaže v tem, da izrazijo visoko nezadovoljstvo kljub temu, da so zadovoljni, ker računajo na več ugodnosti pri reševanju in izplačilu škode.

Namen proučevanja raziskav o zadovoljstvu zavarovancev pa ni samo, da vodstvo zavarovalnice ugotovi, kako zadovoljni so zavarovanci z njihovimi storitvami, ampak tudi, da zavarovalnica ugotovi, koliko so bili prejšnji ukrepi uspešni in učinkoviti (primerjava rezultatov), odkrije prednosti in slabosti svojih storitev (zavarovalnih produktov, reševanje škodnih primerov) v primerjavi s storitvami najboljših konkurenčnih zavarovalnic, in da usmeri pozornost na izboljšanje kakovosti svojih zavarovalnih storitev (Potočnik 2004, 187-189).

Tiste zavarovalnice, ki bodo ponujale svojim zavarovancem visoko kakovostne zavarovalne storitve, povečujejo možnost njihovega ponovnega nakupa oziroma sklenitve zavarovanj in s tem tudi možnost, da zavarovanci s časom postanejo lojalni zavarovalnici.

Zavarovalnice se morajo zavedati, da zavarovanci vedno ne kupujejo najkvalitetnejših zavarovalniških storitev, vendar lahko pri tem povečajo njihovo zadovoljstvo tako z dostopnostjo, ceno (premijo) kot dosegljivostjo, ki neposredno ne vplivajo na zavarovančevo zaznano kvaliteto zavarovalne storitve (Cronin, Taylor 1992, 62).

Zavarovanci pričakujejo, da bodo njihove osnovne potrebe zadovoljene. Zanimive, nepričakovane pozitivne izkušnje so presenečenja za zavarovance, saj jih enostavno niso pričakovali. Zato prav razvoj tehnologije ponuja priložnost za zadovoljitev zavarovančevih potreb, ki se jih niti ne zavedajo in prav tu nastopijo priložnosti za zavarovalnice, da pozitivno presenetijo zavarovance.

## **5. DEJAVNIKI V ZVEZI Z ZADOVOLJSTVOM ZAVAROVANCEV**

Med različnimi avtorji in pristopi so precejšnja razhajanja in nesoglasja v meji med zadovoljstvom in drugimi koncepti, pojmi, kot na primer (Oliver 1997, 15): kakovost, vrednost, ustreznost pričakovanj, obžalovanje, veselje, všečnost, dobri občutki, celostna zaznava, ugled, ovrednotenje, sodba ipd.

To se še posebej odraža v trženjski praksi, kjer različne pojme zadovoljstva pogosto enačijo oziroma združujejo v različne indekse zadovoljstva, v katere uvrščajo zelo različne elemente in koncepte. Še posebej pa se v praksi koncept zadovoljstva pogosto meša ali enači z nekaterimi podobnimi pojmi, kot sta na primer kakovost ali stališča.

Oliver (1997, 15) je zadovoljstvo razmejil na vertikalni in horizontalni osnovi. Horizontalna primerjava obravnava predhodnike in posledice zadovoljstva, vertikalna pa obsega različne ravni agregacije zadovoljstva (od ravni transakcije do ravni družbe). Avtor ugotavlja, da se zadovoljstvo pogosto zamenjuje z njegovimi predhodniki in posledicami (tabela 1), kar ni upravičeno, saj ti koncepti nimajo enakega pomena v zavesti uporabnika. Kot primere najpogostejših neustreznih sinonimov zadovoljstva navaja rezultat storitve, kakovost, ugled, vrednost in nekatere psihološke koncepte, kot so stališča, obžalovanje, zvestoba, veselje, razpoloženje in občutja. Zadovoljstvo razume kot nadredni koncept, kot sumarno sodbo oziroma neto rezultat, ki (lahko) vključuje vse omenjene procese. Tak pogled implicira, da vsi koncepti na ponakupno vedenje uporabnikov vplivajo skozi zadovoljstvo. Vendar tako izhodišče ne omogoča jasnega razlikovanja med koncepti, otežuje pa tudi opredeljevanje vplivov med njimi.

**TABELA 1: HORIZONTALNE IN VERTIKALNE RAZMEJITVE KONCEPTA ZADOVOLJSTVA**

	Predhodniki	Posledice
Raven transakcije	Zazan rezultat storitve, kakovost, storitvene epizode	Pohvale, pritožbe, ustne reference
Raven posameznika (časovno akumulirano)	Celotna zgodovina zaznanega delovanja	Stališča, zvestoba, menjave ponudnikov
Raven uporabnikov določenega podjetja	Ugled, kakovost storitev, promocija	Tržni delež, dobiček
Raven panoge	Povprečna kakovost, monopolna moč	Zakonodaja, davčna politika
Raven družbe	Raznolikost storitev, povprečna kakovost	Stabilnost, produktivnost, socialni napredek, odtujenost, konzumerizem

Vir: Oliver 1997, 15.

Glede na predstavljena izhodišča je zadovoljstvo smiselno razmejiti od dveh širokih kategorij konceptov. Prvo predstavljajo podobni psihološki koncepti (npr. emocije in stališča), drugo pa podobni trženjski koncepti (npr. kakovost in vrednost).

V okviru razmejevanja od psiholoških konceptov je temeljno vprašanje, ali je zadovoljstvo uporabnikov tako drugačen koncept, da ga ni mogoče enačiti z nobenim izmed obstoječih psiholoških konceptov, ki se nanašajo na ovrednotenje izkušenj. Glede na sprejeto opredelitev zadovoljstva in predstavljene teoretske implikacije, bi lahko temu pritrdili. Hkrati pa je treba upoštevati, da je tudi uporabniško zadovoljstvo zgolj del univerzalnih psiholoških procesov, ki so del interakcije posameznika z okoljem. Zadovoljstvo zato ne more biti nič drugega kot eden izmed psiholoških pojavov. Zaradi tega je pomembno razumeti skupne in razlikujoče elemente obojega.

Paleta predhodnikov zadovoljstva je bistveno širša (vrednost, cena ...) kot seznam njegovih posledic. Zato bom v nadaljevanju naloge obravnaval in posebej pojasnil pomen in vlogo kakovosti zavarovalne storitve, ugled zavarovalne storitvene znamke (kot predhodnika zadovoljstva) in zvestobe zavarovancev (kot posledico zadovoljstva) v odnosu do zadovoljstva zavarovancev.

## **5.1 Predhodniki zadovoljstva zavarovancev**

### **5.1.1 Kakovost zavarovalnih storitev**

Razmerja zadovoljstva s kakovostjo in vrednostjo so bila deležna precej več strokovne pozornosti kot razmerja s psihološkimi koncepti. Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990, 18) kakovost opredeljujejo kot razmik med pričakovanji in zaznavami uporabnikov. Pričakovanja uporabnikov in njihovo vrednotenje kakovosti so po njihovih ugotovitvah usmerjena v presojo odličnosti, kar narekuje primerjavo z idealom, željami, pa tudi s konkurenčno ponudbo.

Kakovost se namreč navezuje na značilnosti ponudbe in jo mora uporabnik najprej izkusiti, da si oblikuje celovito vrednostno oceno oziroma sodbo zadovoljstva. Vrednosti

se nanašajo na uporabnikovo zaznano korist, ki jo prinaša določena storitev v odnosu do odrekanj (denarnih/nedenarnih stroškov), ki jih je treba zanj žrtvovati (Karlof 1993, 143). Nekatere druge opredelitve na mesto koristi postavljajo tudi koncept kakovosti. Večini opredelitev vrednosti je skupno to, da gre za vrednotenje dobljenih koristi v primerjavi z odrekanji.

Podobnosti vrednosti z zadovoljstvom se kažejo predvsem v tem, da tudi vrednost predstavlja subjektivno ovrednotenje ponudbe in temelji na zaznani vrzeli – vrzel med dobljenim (koristmi) in izgubljenim (stroški). Presoja vrednosti se nanaša na različne vrste koristi kot tudi na vrednote uporabnika, kar kaže na njeno socialno komponento. Pri zadovoljstvu koristnost ni ključni kriterij, ampak gre za celovito oceno, ki bolj poudarja vsečnost in prijetnost.

Še posebej zanimivi so izsledki raziskav, ki hkrati proučujejo vplive med kakovostjo, vrednostjo in zadovoljstvom. Večina tovrstnih raziskav potrjuje stabilen vpliv kakovosti in vrednosti na zadovoljstvo, vendar so zanje značilne tudi nekatere specifične ugotovitve. Fornell in ostali (1996, 14) ugotavljajo, da ima kakovost na zadovoljstvo močnejši vpliv kot vrednost. To potrjuje nekatere teoretske predpostavke, v skladu s katerimi naj bi bila zaznana kakovost osrednjega pomena pri ovrednotenju izkušenj, medtem ko naj bi bila vrednost pomembnejša za oblikovanje preferenc in izbor storitev. Tudi Caruana, Money in Berthon (2000, 1348) so ugotovili, da ima kakovost neposreden in močan vpliv na zadovoljstvo, medtem ko to ni značilno za vrednost - slednja ima po njihovih ugotovitvah zgolj moderatorski na razmerje kakovost - zadovoljstvo. McDougall in Levesque (2000, 401) sta ugotovila, da tako kakovost kot vrednost vplivata na zadovoljstvo, potrjen model pa kaže na to, da oba koncepta vplivata na zvestobo zgolj posredno, skozi vpliv zadovoljstva.

V preteklosti so zavarovalnice menile, in to zmotno, da lahko določajo želje in potrebe zavarovancev. Danes so zavarovanci veliko bolj izobraženi in zahtevni ter samo oni sodijo o kakovosti, za katero so pripravljene plačati.

Zaznano kakovost so opredelili številni avtorji, ena najbolj sprejetih opredelitev pa pravi, da je zaznana kakovost razlika med pričakovanji in dejansko izvedbo (delovanjem) (Grönroos 2000, Parasuraman in soavtorji 1993), medtem ko Zeithaml (1988) gleda na zaznano kakovost kot na celovito presojo superiornosti ali ekselentnosti izdelka.

Kakovost je koncept, ki ima za različne udeležence v menjalnem procesu različen pomen. Tako ponavadi organizacija kakovost razume drugače, kot jo dojemajo odjemalci. Prav tako bosta kakovost različno razumeli npr. organizacija, ki izvaja marketing po podružbljenem konceptu, in organizacija, ki izvaja marketing po izdelčnem konceptu (Snoj in Pisnik Korda 2006, 135).

V literaturi s področja marketinga v zvezi z različnim razumevanjem koncepta kakovosti izdelkov avtorji navajajo različne pristope (povzeto po Snoj 1992, 210–213). Med njimi izstopajo transcendentni, strateški,

pristop na podlagi vrednosti, izdelčni, pristop z vidika zadovoljevanja potreb odjemalca in integrativni pristop:

- po transcendentnem pristopu je kakovost izdelkov skupek lastnosti, ki se jih ljudje naučijo spoznavati le na podlagi izkušenj, je nekaj, kar je trajajoče in nad modo, okusi oziroma stili;
- strateški pristop poudarja kakovost kot koncept, ki ga je treba opredeljevati in meriti v primerjavi s standardi konkurentov;
- pristop na podlagi vrednosti upošteva kompromise med kakovostjo in ceno ali stroški, pri čemer imajo visokokakovostni izdelki, ki so za večino kupcev predragi, majhno vrednost;
- po izdelčnem pristopu je kakovost izdelkov v najširšem pomenu besede vsota njihovih otipljivih in tehnoloških lastnosti, pri čemer je dobra kakovost tista, ki je skladna s tehnološkimi standardi strokovnjakov;
- po pristopu z vidika zadovoljevanja odjemalcev obravnavamo izdelke kot dinamične koncepte, pri čemer je poudarjen pomen subjektivnega odjemalčevega zaznavanja kakovosti izdelkov;
- "integrativni" pristop (Klaus 1985) pravi, da je raven kakovosti določenih izdelkov skupna izkušnja udeležencev pri pridobivanju vrednosti oziroma protivrednosti in stabilen vzorec obnašanja udeležencev, vezan na te izdelke. Po tem pristopu je mogoče enačiti koncepta kakovosti in vrednosti, čeprav to v literaturi ni v navadi. Kakovost izdelka je večrazsežnosten koncept. Brucks, Zeithaml in Naylor navajajo (2000, 361) šest razsežnosti kakovosti:
- preprostost uporabe, ki zajema odjemalčevo sposobnost, da lahko glede na priložena navodila začne čimprej uporabljati izdelek, s čim manj težavami;
- delovanje izdelka se nanaša na to, kako dobro izdelek deluje, glede na to, kako naj bi deloval (delovanje vseh funkcij ipd.);
- prilagodljivost oziroma vsestranskost izdelka vključuje število in kompleksnost značilnosti izdelka, ki ga razlikujejo od drugih modelov izdelka - gre torej za sposobnost izdelka, da omogoča izvajanje večjega števila funkcij in s tem omogoča odjemalcu fleksibilnost pri uporabi;
- trajnost izdelka se nanaša na čas "trajanja" oziroma delovanja izdelka, torej na življenjsko dobo izdelka;- "popravljenost" izdelka se nanaša na dostopnost servisnega omrežja ter pripravljenost osebja na hitro in zanesljivo ukrepanje;
- prestiž se nanaša na sposobnost izdelka, da komunicira superiornost tako odjemalcu kot tudi vsem za odjemalca pomembnim skupinam (prijatelji, sodelavci, družina ipd.). S prestižem odjemalci zadovoljujejo predvsem simbolne potrebe (Park, Jaworski in MacInnis 1986 v Brucks, Zeithaml in Naylor 2000, 361), to so potrebe po samopotrjevanju, ego potrebe ipd.

Najpogostejša konceptualna delitev kakovosti izdelkov je glede na absolutnost oziroma relativnost njene merljivosti (Snoj in Pisnik Korda 2006, 138). Po tem kriteriju ločimo med:

- objektivno (racionalno, mehanicistično) in
- subjektivno (zaznano, humanistično) kakovostjo.

V literaturi zasledimo različne opredelitve tako objektivne kot subjektivne, torej zaznane kakovosti. Tako npr. Holbrook in Corfman (1985 v Snoj 1992, 208) razlikujeta med:

- mehanicistično kakovostjo, ki vsebuje objektivni vidik izdelka, torej nekaj, kar obstaja ne glede na to ali odjemalec to zazna ali ne,
- humanistično kakovostjo, ki vsebuje subjektivne reakcije odjemalcev na značilnosti izdelka. Humanistična opredelitev kakovosti je zelo relativen pojem, ki se razlikuje od posameznika do posameznika. Objektivna kakovost se pogosto nanaša na dejansko tehnično sposobnost ali odličnost izdelka, ki jo lahko merimo, velikokrat z določenimi standardi, medtem ko zaznana kakovost pomeni odjemalčevo oceno kakovosti. Zaznana kakovost je seveda drugačna od objektivne in je ne more določiti organizacija. Glede na pričakovanja in dejansko zaznavanje izdelkov ločimo med:
  - pričakovano
  - dejansko doseženo oziroma zaznano kakovostjo.

V našem primeru, ko hočemo ugotoviti predvsem zvezo med kakovostjo in vrednostjo za odjemalca, je seveda najpomembnejša zaznana kakovost, torej dejanska dosežena kakovost, kot jo zaznava odjemalec.

Glede na možnost vrednotenja značilnosti izdelkov pred oziroma med uporabo loči Lutz (1986 v Zeithaml 1988, 9) v okviru celotne kakovosti:

- kognitivno kakovost, ki je rezultat tistih značilnosti izdelkov, ki jih je mogoče ovrednotiti že pred nakupom in so torej nekako iskane značilnosti,
- afektivno kakovost, ki je rezultat tistih značilnosti izdelkov, ki jih je mogoče ovrednotiti šele med uporabo oziroma po njej in so posledica izkušenj z izdelkom. Afektivna kakovost se nanaša bolj na storitve in netrajne izdelke, kjer prevladujejo izkustvene značilnosti, kognitivna kakovost pa se nanaša na industrijske in trajne izdelke, kjer dominirajo iskane značilnosti.

Kakovost izdelka je ocenjena kot visoka ali nizka glede na relativno odličnost v okviru skupine izdelkov, ki jih odjemalci zaznavajo kot substitute. Pri tem je treba poudariti, da te specifične skupine izdelkov, ki si med seboj konkurirajo, določajo odjemalci in ne organizacije. Ob takšnem razmišljanju, ki ga je podal Maynes (1976 v Zeithaml 1988, 9), pa je jasno, da se torej srečamo z različnimi segmenti odjemalcev, ki imajo različne značilnosti, vrednote in pričakovanja.

### 5.1.2 Ugled kot komponenta koristi



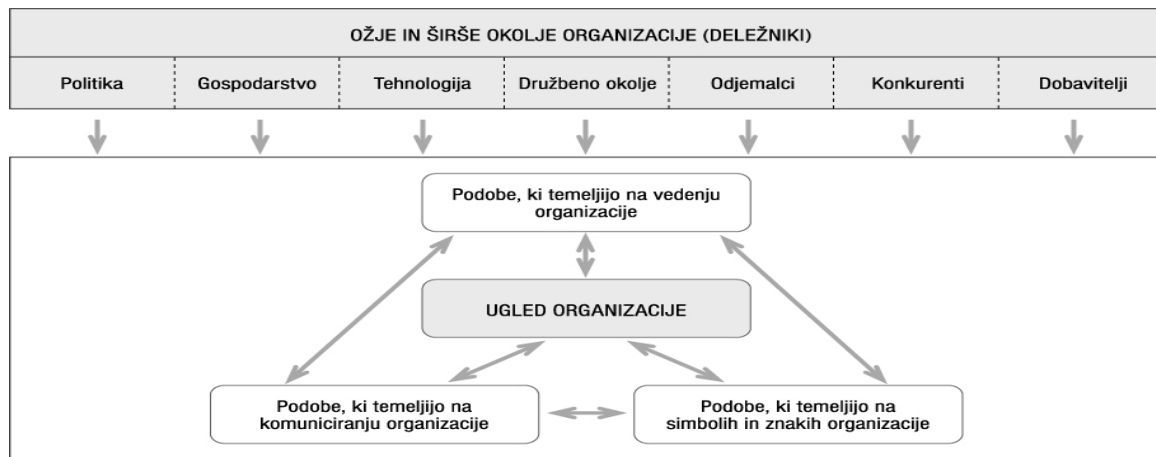
Avtorji navajajo, da so viri ugleda sestavljeni iz organizacijskega ugleda in podobe ter ugleda in podobe posameznih znamk te organizacije (npr. Hooley in soavtorji 2005). Vendar ne smemo pozabiti, da ugled znamke izdelka ni nujno povezan oziroma omejen le na izdelek ali storitev. Predvsem pri storitvah in na medorganizacijskem trgu je ugled znamke pogosto močnejše povezan z ugledom organizacije kot z ugledom storitve (Selnes 1993, 20).

Tako ugled kot drugi viri ugleda so redko vključeni v modele zaznane vrednosti izdelkov. Izsledki raziskav (npr. Gabrijan in soavtorji 2005, 100, Snoj in soavtorji 2007, 153) kažejo, da je neposredna povezava med viri ugleda in zvestobo odjemalcev kot tudi med viri ugleda in obsegom prodaje ter tržnim deležem organizacije pozitivna. Prav tako je pozitivna posredna povezava med viri ugleda in uspešnostjo delovanja podjetja. Podjetje je uspešno takrat, ko ponuja svojim odjemalcem izdelke, ki jih ti zaznavajo kot vredne. Viri ugleda so značilno neotipljivi in jih je težko posnemati (Dowling 1994), zato jih lahko prištevamo med potencialne, ki večajo vrednost z vidika odjemalcev (Dick in Basu 1994). Na tej podlagi lahko sklepamo, da večji (bolj pozitivni) ko je ugled ponudnika bančne storitve, višja bo zaznana vrednost bančne storitve (pozitivna povezava).

V raziskavah ugleda in siceršnji literaturi s področja marketinga naletimo na različno opredeljevanje ugleda organizacije (Helm 2007).

Gotsi in Wilson (2001, 29) sta podala svojo integrativno opredelitev, ki pravi, da je ugled organizacije »celovito vrednotenje organizacije v določenem času s strani njenih deležnikov, ki temelji na neposrednih izkušnjah deležnikov z organizacijo oziroma s kakršnokoli obliko komuniciranja, ki daje informacije v zvezi z aktivnostmi organizacije oziroma omogoča primerjavo z aktivnostmi drugih vodilnih konkurentov«. Razmerja med ugledom organizacije in njenimi deležniki, ki s svojimi podobami o organizaciji projicirajo ugled, so prikazani na sliki 12

## **SLIKA 11: OPREDELITEV UGLEDA ORGANIZACIJE**



Vir: (prirejeno po Gotsi in Wilson 2001, 29)

Zanimivo je razmišljanje Helmove (2007, 239–254), ki se sprašuje, ali lahko govorimo o enem ugledu ali morebiti o več različnih ugledih. V svoji raziskavi izhaja iz različnih opredelitev in povzame, da je dejstvo, da kot sprožilci pozitivnih učinkov, ki vplivajo na ugled organizacije, nastopajo zaznave in stališča posameznikov, ki se nato agregirajo v zaznavah deležnikov organizacije. Vemo, da so deležniki (ali skupine javnosti) med seboj precej različni, kot so lahko različna tudi merila, po katerih vrednotijo ugled. Pri tem si Helмова postavlja vprašanje, ali so temelji oziroma razsežnosti, po katerih posamezni deležniki kreirajo zaznave, res enaki, ali pa so (tako) različni, da lahko govorimo o specifičnih ugledih. Rezultati kvalitativne raziskave, ki jo je opravila na treh različnih deležnikih (odjemalci, zaposleni, vlagatelji), kažejo, da med njimi velja konsenz v zvezi z glavnimi kriteriji ugleda. Ta merila torej niso enotna le v posamezni skupini, kot so že dokazali nekateri avtorji (Brown 1998, Bromley 2002), temveč tudi med skupinami. Kvantitativna raziskava (Helm 2007), v kateri je sodelovalo 762 odjemalcev, 665 vlagateljev in 484 zaposlenih, tudi ni pokazala značilnih statističnih razlik med proučevanimi deležniki pri uporabi nabora kriterijev za vrednotenje ugleda organizacije. Razlike med skupinami so bile edino v pomembnosti posameznih meril, ne pa v njihovem naboru.

Tudi Barnett in soavtorji (2006) so naredili celovit pregled raziskav s področja ugleda, da bi se bolj poenotile opredelitve ugleda organizacije. Čeprav se terminologija različnih avtorjev precej razlikuje, je veliko podobnosti v opredelitvah. Avtorji opredelitve klasificirajo v tri skupine pojmovanja ugleda organizacije, in sicer ugled kot zavedanje, ugled kot vrednotenje in ugled kot premoženje.

Prvo skupino, torej ugled kot zavedanje, tvorijo opredelitve, ki se nanašajo na splošno zavedanje različnih deležnikov o organizaciji. V tem primeru gre le za to, da se posameznik organizacije zaveda, vendar o

njej ne podaja nikakršnih sodb. Ta pogled vključuje zaznavanje oziroma skupek zaznav, latentne zaznave, globalne zaznave, zaznavne predstave in skupinske predstave. V to skupino lahko uvrstimo tudi opredelitve ugleda organizacije, ki vključujejo kognitivne in čustvene predstave v zvezi z organizacijo. Tudi to dvoje namreč priča o zavedanju v zvezi z organizacijo. V tej skupini so zajete opredelitve avtorjev, ki pravijo, da je ugled organizacije kolektivna predstava oziroma zaznava prejšnjih aktivnosti in rezultatov ter obetov organizacije v prihodnosti. (Fombrun in van Riel 1997, Roberts in Dowling 2002).

Druga skupina opredelitev razlaga ugled kot vrednotenje različnih dejavnikov organizacije in zajema tiste opredelitve, ki pravijo, da so ocenjevalci oziroma deležniki vpleteni v vrednotenje statusa organizacije. Skladno s tem pogledom opredelitve ugleda organizacije največkrat govorijo o presoji, oceni, vrednotenju ali o merilu v zvezi z organizacijo, vključujejo pa tudi attribute spoštovanja, cenjenosti in privlačnosti organizacije. Sem spadajo tudi mnenja in prepričanja, saj gre tudi v tem primeru za dejavnike, ki so presojevalnega pomena. V to skupino štejemo npr. opredelitve Dowlinga (1994), ki pravi, da je ugled organizacije odvisen od vrednotenja, ki se nanaša predvsem na spoštovanje organizacije, Duttona in soavtorjev (2000), ki opredeljujejo ugled kot prepričanje o razlikovalnih elementih organizacije glede na konkurente, in tudi opredelitev Fombruna in Shanleya (1990 v Barnett in soavtorji 2006), ki pravita, da je ugled kumulativna sodba splošne javnosti o organizaciji. Fombrun (2001) omenja, da lahko gre bodisi za subjektivno bodisi za kolektivno vrednotenje in za presojo učinkovitosti organizacije, pri tem pa lahko vrednotenje temelji na različnih standardih.

Tretja skupina opredelitev glede ugleda, ki jo lahko imenujemo ugled kot premoženje organizacije, zajema opredelitve, po katerih je ugled enačen z vrednostno oceno pomembnih lastnosti za organizacijo. Večina opredelitev obravnava ugled organizacije kot neotipljivo (Drobis 2000, Miles in Covin 2000 v Barnett in soavtorji 2006) oziroma ekonomsko (Fombrun 2001) premoženje ali kot neotipljiv vir (Goldberg in soavtorji 2003), ki je za organizacijo zelo dragocen.

Barnett in soavtorji (2006, 33) so tako po obsežnem pregledu literature in analizi opredelitev ugleda ponudili okvir za nadaljnja razmišljanja o ugledu. Pravijo, da je ugled le del procesa, ki se začne z organizacijsko identiteto, nadaljuje s podobo organizacije in zrcali v ugledu organizacije in (neotipljivem, op. a.) premoženju organizacije, ki ga ustvari ta ugled. Na tej podlagi podajo svojo opredelitev, ki pravi, da je ugled »odjemalčevo celovito ovrednotenje organizacije v

daljšem obdobju, ki temelji na oceni finančnih, socialnih in drugih vplivov organizacije« (Barnett in soavtorji 2006, 34).

Ne glede na odsotnost enovite opredelitve ugleda pa se številni avtorji strinjajo, da je ugoden, pozitiven ugled pomemben dejavnik in ima mnogotere pozitivne učinke, kot npr. na večjo stopnjo zvestobe odjemalcev in njihovo manjšo cenovno občutljivost (Fombrun 1996, Gardberg 2001 v Helm 2007).

Gotsi in Wilson (2001, 28-29) ugotavljata, da je pri poskusih združevanja različnih opredelitev ugleda organizacije treba upoštevati naslednje:

- ugled je izjemno dinamičen koncept, ki za graditev in upravljanje zahteva čas,
- med ugledom organizacije in podobo organizacije obstaja bilateralna povezava, saj je ugled organizacije v veliki meri odvisen od različnih podob, kot jih zaznavajo odjemalci v zvezi z organizacijo, ki temeljijo na vedenju, komuniciranju ter znakih in vizualni podobi organizacije,
- ugled je kazalnik, ki jasneje določa mesto organizacije med konkurenti, • različni deležniki lahko imajo različne poglede na ugled iste organizacije glede na njihovo ekonomsko, družbeno in osebno preteklost.

## **5.2 Zvestoba kot posledica zadovoljstva zavarovancev**

Tako med akademiki kot tudi praktiki velja, da je zvestoba odjemalcev za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti strateškega pomena za organizacije (Aaker 1992, Gounaris in Stathakopoulos 2004) iz več razlogov:

- zvesti odjemalci pomenijo za organizacijo manjše stroške, kot jih zahteva pridobivanje novih odjemalcev (npr. Aaker 1992, Reichheld in Teal 1996);
- razširjanje znamke je manj tvegano pri tistih znamkah, ki imajo velik delež zvestih odjemalcev (Thiele in Mackay 2001);
- zvestoba odjemalcev je povezana z višjimi stopnjami donosnosti investicij, kar se kaže tudi v povečanem tržnem deležu organizacij (Gale 1994);
- zvesti odjemalci redkeje iščejo dodatne informacije med alternativnimi ponudniki in redkeje zamenjajo znamko (Aaker 1992);
- zvestoba odjemalcev je ena glavnih determinant premoženja znamke (Aaker 1992, Dekimpe in soavtorji 1997).

Zvestoba odjemalcev je zelo kompleksen konstrukt, zato ga avtorji tudi različno opredeljujejo. Na splošno lahko zvestobo opredelimo kot naklonjenost (Guest 1994), pripadnost (Hawkes 1994), vztrajanje pri istem ponudniku (Thiele in Mackay 2001) oziroma ponavljajoče se nakupe odjemalcev.

Konceptualizacija koncepta zvestobe se je razvijala postopoma. V zgodnejših raziskavah zvestobe odjemalcev so raziskovalci proučevali le zvestobo odjemalcev, ki se nanaša na otipljive izdelke (npr. Cunningham 1956, Day 1969, Tucker 1964 v Caruana 2002). Tako npr. Cunningham (1956 v Caruana 2002) opredeli zvestobo znamki izdelka preprosto kot »delež nakupov, ki jih posamezno gospodinjstvo nameni znamki izdelka, ki jo kupuje najpogosteje«. Pozneje so različni avtorji začeli proučevati tudi druge tipe zvestobe, npr. zvestobo prodajnemu mestu, zvestobo ponudniku itd. Kljub številnim raziskavam s področja zvestobe pa najdemo manj raziskav, ki proučujejo zvestobo odjemalcev do storitev (Oliver 1997). Razlog je verjetno v tem, da je zvestobo v storitvah težje konceptualizirati zaradi generičnih značilnosti storitev v primerjavi z otipljivimi izdelki (Mittal in Lassar 1998). Neotipljivost in pomanjkanje standardiziranosti lahko zelo vplivata na zanesljivost in zaupanje, ki imata pomembno vlogo pri graditvi in ohranjanju zvestobe (Dick in Basu 1994). Prav tako neločljivost ponudnika in odjemalca pri izvajanju storitev kaže na večji pomen medosebnih komponent in s tem tudi večji poudarek na čustveni razsežnosti zvestobe (Oliver 1997). Zaradi specifičnih lastnosti storitev odjemalci zaznavajo večja tveganja in težje ocenijo kakovost storitev, kar oboje vpliva na zvestobo storitvam, prav tako pa je ponavadi zvestoba storitvam tesneje povezana s ponudnikom storitev kot specifično znamko storitve (Javalgi in Moberg 1997).

Pregled zgodnjih raziskav s področja zvestobe nakazuje, da so številni avtorji v raziskavah upoštevali predvsem vedenjsko razsežnost zvestobe oziroma rezultate vedenja (npr. število nakupov, frekvenco nakupov, verjetnost nakupa ipd.), zanemarjali pa so psihološke procese odjemalca (Caruana 2002). Pri večini raziskav zvestobe v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja je bila upoštevana razširjena opredelitev zvestobe, ki pravi, da je »zvestoba znamki izdelka (1) pristranska oziroma ni naključna (angl. biased), (2) posledica vedenjskega odziva (npr. nakupa), (3) izražena čez čas, (4) je ocena odjemalca, (5) se nanaša na eno določeno ali več znamk ali skupin znamk in je funkcija psiholoških procesov odjemalca« (Day 1969, Jacoby in Chechnut 1978, Selin in soavtorji 1988, v Caruana 2002).

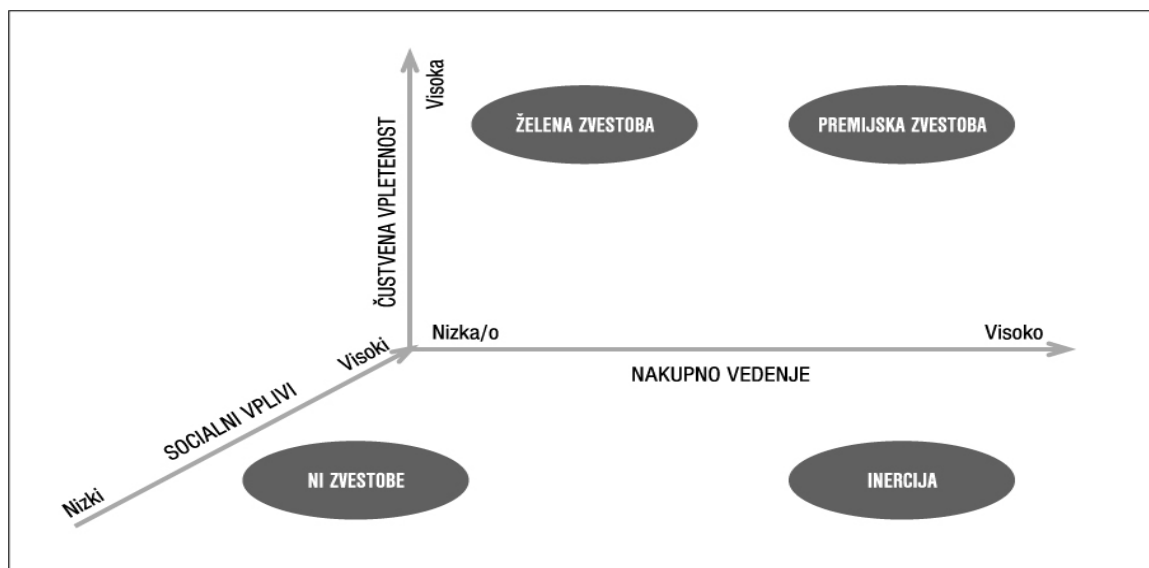
Pozneje, v 90. letih, so avtorji v svojih raziskavah začeli proučevati zvestobo predvsem s kognitivnega vidika. Gremler in Brown (1996 v Caruana 2002) sta razširila koncept zvestobe na neotipljive izdelke, t. j. na storitve, in razširila tudi samo opredelitev zvestobe na tri specifične komponente: nakup, stališča in kognicijo. Zvestobo do storitev opredelita kot »stopnjo, do katere odjemalec izkazuje ponovne nakupe pri istem ponudniku storitev, ima pozitivna stališča do ponudnika in pomisli samo na tega ponudnika, kadar se pokaže potreba po tovrstni storitvi«.

Pregled literature s področja zvestobe odjemalcev pokaže, da avtorji zvestobo odjemalcev proučujejo s treh različnih, vendar komplementarnih vidikov zvestobe (Gounaris in Stathakopoulos 2004):

1. Vedenjska perspektiva konceptualizira zvestobo odjemalcev kot verjetnost ponovnega nakupa. Modeli, ki proučujejo vedenjsko perspektivo zvestobe, proučujejo odjemalčeve obljube po ponovnem nakupu, pri tem pa slabo pojasnijo vzroke za takšno vedenje.
2. Po perspektivi proučevanja zvestobe na podlagi stališč je zvestoba posledica močne notranje dispozicije do znamke, ki vodi v ponavljajoče se nakupe. S tega vidika temelji zvestoba na preferencah, pripadnosti in nakupnih namerah odjemalca. Pri tem velja, da naj bi povečanje zvestobe na podlagi stališč vodilo k povečanju vedenjske zvestobe.
3. Tretja perspektiva temelji na teoriji utemeljenih dejanj, ki pravi, da na vedenje odjemalcev vplivajo socialni pritiski, kar pojasnjuje primere, ko so stališča odjemalcev do znamke izdelka negativna, hkrati pa odjemalec ponavlja nakupe iste znamke izdelka. V teh primerih je seveda zvestoba odjemalcev dokaj šibka in površinska. Po tej teoriji je zvestoba odjemalcev razumljena kot namen odjemalca, ki je odvisen od normativnih vplivnih dejavnikov (kot so npr. vplivi prijateljev, sodelavcev, družine). Ti vplivni dejavniki se zrcalijo v vedenjskih posledicah, tudi v zvestobi. Tako lahko ima odjemalec sicer pozitivno stališče do znamke izdelka, vendar kljub temu obstaja možnost, da je ne bo kupil zaradi številnih razlogov (npr. ker si je ne more privoščiti, ker znamka izdelka ni priznana v njegovem socialnem okolju ipd.). Kljub temu pa lahko takšen odjemalec isto znamko izdelka zelo hvali, priporoča prijateljem in spodbuja druge k nakupu. Ta primer je podoben teoretičnemu razmišljanju Oliverja (1999), ki govori o različnih stopnjah zvestobe, še posebno ko govori o kognitivni stopnji, po kateri zvestoba temelji na prepričanju in ne na izkušnjah z znamko izdelka.

Gounaris in Stathakopoulos (2004, 285–287) sta na podlagi kombiniranja vseh treh pristopov predlagala štiri generične tipe zvestobe, ki so predstavljeni na sliki 12.

SLIKA 12: KONCEPTUALIZACIJA ZVESTOBE NA PODLAGI NAKUPNEGA VEDENJA, ČUSTVENE VPLETENOSTI IN SOCIALNIH VPLIVOV



Vir: Gounaris in Stathakopoulos 2004, 286

Prvi generični tip zvestobe je stanje, ko zvestobe pravzaprav ni, ker ni nakupov znamke izdelka, kot tudi ni čustvene vpletenosti. Prav tako niso prisotni socialni vplivi, zato odjemalec ne more biti zvest znamki niti na kognitivni ravni.

Drugi generični tip poimenujeta zelena zvestoba. Posameznik izraža visoko stopnjo relativne pripadnosti znamki izdelka in tudi močno pozitivno predispozicijo do znamke, ki izhaja iz socialnega okolja posameznika. Znamka izdelka postane pomembna za posameznikovo samopodobo in osebnost. Posameznik je pripravljen znamko priporočati prijateljem in znancem, čeprav je morda sam nikoli ne kupi, ker ga njegovo socialno okolje ne spodbuja k temu (oziroma je lahko ta znamka v socialnem okolju celo nezaželena). Tako si ta posameznik, za katerega je značilna visoka čustvena vpletenost do znamke izdelka, te znamke ali ne more privoščiti ali je ne kupi zaradi socialnih vplivov.

Tretji tip poimenujeta inercijska zvestoba, značilna za odjemalce, ki kupujejo znamko izdelka iz navade, koristnosti in ne zaradi čustvene

pripadnosti ali zaradi socialnih vplivov. Odjemalec torej ne kupuje vedno iste znamke zaradi »prave« zvestobe, temveč zato, ker iz različnih razlogov noče namenjati energije in časa za iskanje alternativne znamke. Zato je tudi odnos odjemalca do znamke zelo krhek in temelji samo na ponavljajočih se nakupih, ne pa na pripadnosti. Oliver (1997) imenuje to vrsto zvestobe slepilna zvestoba, medtem ko jo Day (1969) imenuje ponarejena zvestoba.

Četrty tip zvestobe poimenujeta premijska zvestoba, pri kateri odjemalec izkazuje visoko stopnjo pripadnosti znamki izdelka, visoko stopnjo ponavljajočih se nakupov in zaznava velike socialne pritiske. Ta tip zvestobe je zelo podoben zvestobi, ki jo Oliver (1997) imenuje akcijska zvestoba (angl. action loyalty), kjer gre za pripadnost dejanjem ponavljajočih se nakupov. To trdno prepričanje v znamko izdelka je posledica tako osebnih kot socialnih motivov. Zaradi visoke stopnje pripadnosti znamki izdelka lahko spremembe cen znamke izdelka sicer vplivajo na količino nakupa, ne pa na samo izbiro znamke izdelka (Gounaris in Stathakopoulos 2004, 287).

Oliver (1997) pravi, da se zvestoba ne nanaša samo na superiornost izdelka in zadovoljstvo odjemalca, temveč je nekaj več. Zvestoba pomeni imeti odjemalce, ki so neomajni zagovorniki znamke, in dodaja, da če organizacija ni sposobna razviti, podpirati in vzdrževati edinstvenosti znamke in zaznane vrednosti znamke, tudi ne more pričakovati, da se bo zvestoba znamki sploh razvila.

Organizacija lahko zadrži odjemalce samo s spodbujanjem premijske zvestobe, torej z graditvijo tako čustvene kot tudi normative pripadnosti med znamko izdelka in odjemalcem (Gounaris in Stathakopoulos 2004, 300). Caruana (2002, 811) opozarja, da so avtorji doslej namenjali premalo pozornosti raziskavam, ki integrirajo vlogo zvestobe, kakovosti in zadovoljstva na področju storitev.

### **5.3 Povezanost zadovoljstva s predhodniki in posledicami**

#### **5.3.1 Razlike in odnos med zadovoljstvom zavarovancev in kakovostjo zavarovalnih storitev**

Kakovost storitve je lahko varljiv in nejasen pojem. Na eni strani govorimo o zadovoljstvu uporabnika, na drugi pa o kakovosti storitve. Zadovoljstvo je vrednotenje specifičnega poslovanja ali izkušenj. Kakovost je bolj generalno opredeljena kot stališče uporabnikovega globalnega vrednotenja ponujenih storitev. Zgrajena je iz serije ovrednotenih izkušenj in je zato manj dinamična kot zadovoljstvo. Kakovost je opredeljena kot presoja v uporabnikovem procesu izbire (Bateson, Hoffman 1997, 339)

Dimenzije, ki določajo kakovost, so za storitev precej specifične. Ocena zadovoljstva lahko izhaja iz katerekoli dimenzije, ki je lahko ali ne povezana s kakovostjo. Standardi



za ocenjevanje kakovosti storitev temeljijo na idealih ali zaznavanju popolnosti, odličnosti ipd. Ocena zadovoljstva pa se ne ustvarja nujno na podlagi kakovosti, temveč se lahko na podlagi napovedanih pričakovanj, potreb, norm ipd.

Kakovost storitve je njegova sposobnost, da s svojimi značilnostmi ustvari zadovoljstvo pri zavarovancu. Kakovost ni enaka zadovoljstvu, temveč je eden od vzrokov za njegov nastanek. Zadovoljstvo je posledica ponakupnega ovrednotenja, ko le-ta zavestno ali podzavestno primerja zaznano kakovost storitve in pričakovano kakovost (Možina et al. 2002, 205). Številne raziskave kažejo na pozitivno povezanost med kakovostjo kot vzrokom in zadovoljstvom kot posledico nakupa storitve (Chowdhary and Prakash 2007; Pal and Choudhury 2009).

Omenili smo že, da se zadovoljstvo največkrat zamenjuje s pojmom kakovost, zato je nujno razločevanje med obema pojmom. V trženjski literaturi srečujemo dva različna pogleda na odnos med kakovostjo in zadovoljstvom uporabnikov storitev (Oliver 1999, 7):

- Prvi trdi, da je zadovoljstvo povezano s specifično transakcijo, medtem ko je kakovost rezultat številnih transakcij z določenim podjetjem v daljšem časovnem obdobju.
- Drugi pogled pa zagovarja, da je zadovoljstvo nadrejeno kakovosti. Do danes v strokovnih krogih glede obeh pogledov še ni bil sklenjen sporazum, vsi pa se strinjajo, da sta zadovoljstvo in kakovost koncepta, ki sta med seboj zelo povezana.

Rečemo lahko, da je zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo posledica potrditve ali nepotrditve lastnih pričakovanj v posamezni transakciji z določenim podjetjem. Seštevek izkušenj z več transakcijami z določenim podjetjem pa opredeljujemo kot kakovost storitev. Posamezne transakcije lahko vplivajo na pričakovanja, kar dolgoročno lahko spremeni stopnjo pričakovane kakovosti storitve.

Kakovost naj bi torej bila nek višji standard, zato naj bi bila bolj objektivna in s tem bolj primerna za ugotavljanje odnosa uporabnikov kot zadovoljstvo. Po drugi strani pa nekateri drugi avtorji zagovarjajo stališče, da je kakovost samo ena od dejavnikov zadovoljstva, ki vplivajo na nakupno vedenje uporabnikov.

Ne zadovoljstvo ne kakovost ne moreta biti drug drugemu nadrejena, ker gre za dva samostojna koncepta, ki sta med seboj povezana in se dopolnjujeta. Tudi ko merimo zadovoljstvo ali kakovost, moramo v obeh primerih upoštevati oba koncepta.

V nadaljevanju so navedene ključne razlike med kakovostjo storitev in zadovoljstvom uporabnikov (Oliver 1999, 8).

- Kakovost se ocenjuje na podlagi specifičnih dejavnikov, medtem ko je zadovoljstvo rezultat kateregakoli dejavnika (ki ni ključno vezan na kakovost).
- Pričakovanja o kakovosti storitve so zasnovana na idealu oziroma na zaznavanju najboljših, medtem ko lahko vprašanja, ki niso neposredno vezana na kakovost, pomagajo ustvariti zadovoljstvo (potrebe, zaznava poštenosti ipd.).
- Zaznava o kakovosti storitev ne zahteva porabe oziroma zaznave storitve, medtem ko je za zadovoljstvo nujno potrebna.

**TABELA 2: BISTVENE ZNAČILNOSTI IN RAZLIKE MED KAKOVOSTJO IN ZADOVOLJSTVOM**

	<b>Kakovost</b>	<b>Zadovoljstvo</b>
<b>Izkušnja</b>	Ni nujna	Nujna
<b>Pričakovanja</b>	Ideali, odličnost	Vrednote, potrebe, želje
<b>Spoznavna/čustvena komponenta</b>	Spoznavna	Spoznavna in čustvena
<b>Časovna dimenzija</b>	Dolgoročna	Kratkoročna

Vir: Oliver 1999, 177.

Poleg tega je zadovoljstvo uporabnikov storitve ocena, ki temelji na specifični transakciji ali na več zaporednih transakcijah; kakovost pa temelji na splošni oceni, ki ni nujno, da je posledica porabe oziroma zaznave storitve. Kakovost, drugače od zadovoljstva, ne vključuje čustvene komponente.

Zaznana kakovost storitve je splošna, celotna ocena ali vedenje, ki se nanaša na izvrstnost storitve; zadovoljstvo pa se nanaša na določeno izvedbo (Gabbott, Hogg 1997, 177). Pri zadovoljstvu zavarovancev gre za kratkoročno merjenje določene izvedbe. Kakovost sestavlja vrsta ovrednotenih izkušenj, zato je manj dinamičen pojem kot zadovoljstvo. Pri kakovosti storitve gre za dolgoročno in bolj splošno merjenje izvedbe.

Zavarovanci primerjajo izvedbo storitev z določenim standardom. Parasuraman in ostali (1988, v Spreng, Mackoy 1996, 202) podpirajo trditev, da je razlika med zaznano kakovostjo storitev in zadovoljstvom v tem, da uporabljata različne primerjalne standarde. Primerjalni standard pri oblikovanju zadovoljstva je predvidena storitev oziroma kar uporabnik verjame, da se bo zgodilo. Zaznana kakovost storitev pa je rezultat primerjave med izvedbo in mnenjem uporabnika, kaj naj bi podjetje nudilo (1988, v Spreng, Mackoy 1996, 202).

Kakovost zavarovalne storitve zavarovanec zazna racionalno, medtem ko je njegovo zadovoljstvo emocionalno. Zadovoljstvo se lahko nanaša na strinjanje, presenečenje, veselje, užitek ali oddahnitev in vsebuje tako kognitivno kot čustveno komponento (Potočnik 2004, 182).

Kakovost in zadovoljstvo različno vplivata na ponovno sklenitev oziroma obnovitev zavarovanj. Zadovoljstvo ima večji vpliv na obnavljanje zavarovanj kot kakovost. Ni nujno, da zavarovanci vedno želijo največjo kakovost pri sklenitvi zavarovanj. Udobnost, cena ali koristi lahko povečajo zadovoljstvo, ne da bi vplivali na zavarovančevo zaznavanje kakovosti zavarovalnih storitev (Gabbott, Hoogg 1997, 210).

Za zavarovalnico, ki se osredotoči na zavarovance, je zadovoljstvo njen cilj in orodje hkrati. Zavarovalnica lahko doseže večjo stopnjo zadovoljstva pri zavarovancih z znižanjem cen, kar vpliva na zmanjšanje dobička pri obstoječem obsegu prodaje ali izboljšanju storitev. Vendar le smotrna skrb za kakovost storitev omogoča naslednje koristi (Snoj 1998, 158):

- povečuje dobičkonosnost,
- pospešuje vračanje naložb,
- povečuje produktivnost,
- zmanjšuje stroške,
- krepi ugled,

- izboljšuje konkurenčni položaj.

Kakovost zavarovalne storitve in stopnja zadovoljstva zavarovanca nista odvisni le od tega, kako je zavarovalnica izvedla storitev, temveč tudi od tega, kako zavarovanec odigra svojo vlogo v storitvi. Na kakovost storitve vpliva tudi obnašanje zavarovancev. Njihova pričakovanja in odzivanja vplivajo na obnašanje zaposlenih in prodajnega osebja. Zagotavljanje kakovosti storitev je torej neprestan proces, ki zahteva predanost kakovosti vseh zaposlenih in prodajnega osebja v zavarovalnici. Le kakovostne zavarovalne storitve so tiste, ki s svojo odličnostjo zadovoljijo tako zahteve zavarovancev in hkrati zadovoljijo tudi zavarovalnico. Zato mora vodstvo zavarovalnice poskrbeti za visoke standarde na vseh področjih, tako pri usposabljanju, komuniciranju, delovnih sredstvih in informacijah, ki jih zaposleni in prodajno osebje potrebuje, da lahko učinkovito posluje z zavarovanci. Rezultati prizadevanj zaposlenih in prodajnega osebja bo večja potprežljivost in tolerantnost zavarovancev ob morebitnih napakah pri izvedbi storitev, kar bo bistveno vplivalo na zaznavno vrednost storitve.

### 5.3.2 Odnos med zadovoljstvom in zvestobo zavarovancev

Zavarovalnice si prizadevajo, da bi imele čim več zvestih in zadovoljnih zavarovancev. Zvestoba in zadovoljstvo se prepletata in sta neločljiva, vendar nista simetrično povezana. Zato lahko opredelimo zadovoljstvo kot eno od orodij, s katerimi zavarovalnica pridobi zvestega zavarovanca.

Zadovoljstvo vodi do zvestobe, vendar to ni njen edini dejavnik. Zadovoljstvo zavarovancev je le prva stopnja do zvestih zavarovancev, saj zadovoljni zavarovanci niso vedno tudi lojalni (Kavran 2001, 25).

Newman in Werbel (1973, 407) sta ugotovila, da zvestoba storitveni znamki variira glede na zadovoljstvo s preteklo izkušnjo pri storitvi. Zvestoba je večja pri zadovoljnih zavarovancih kot pri tistih, ki niso popolnoma zadovoljni ali pa so nezadovoljni.

Vseeno velja omeniti, da povečanje zadovoljstva ne povzroči enakega povečanja zvestobe pri vseh zavarovancih, če je razmerje med zadovoljstvom zavarovanca in zvestobo različno pri različnih stopnjah zadovoljstva (Söderlund 1998, 170).

Številni avtorji zagovarjajo, da je vpliv zadovoljstva na zvestobo lahko različen; odvisen je od stopnje zadovoljstva. Coyne (1989, 176) pravi, da je razmerje močno, ko je stopnja zadovoljstva nizka, srednje pri zmerni stopnji zadovoljstva ter močno pri visoki stopnji zadovoljstva.

Nizka stopnja zadovoljstva lahko kaže na to, da bi zavarovanec lahko zamenjal zavarovalnico, medtem ko visoka stopnja zadovoljstva lahko kaže na to, da bi bilo koristno poglobiti sodelovanje z zavarovancem. Po drugi strani pa srednja stopnja zadovoljstva ne kaže nujno potrebe po posebni spremembi (Coyne 1989, 176).

Zadovoljstvo zavarovanca je pogoj, ki je potreben, če zavarovalnica želi pridobiti zvestega zavarovanca, vendar pa se zvestoba gradi tudi z drugimi dejavniki, na katere lahko zavarovalnica bolj ali manj vpliva. Najpomembnejši elementi, ki vplivajo na zvestobo zavarovanca po Oliverju (1999, 63) so:

- zaznana večvrednost (superiornost) storitve,

- osebna trdnost zavarovanca (dovzetnost za spremembe),
- socialna determiniranost zavarovanca na institucionalnem nivoju,
- socialna determiniranost zavarovanca na osebnem nivoju.

Zvestoba zavarovanca je rezultat sinergije zgoraj naštetih dejavnikov, ki skupaj z zadovoljstvom zavarovanca vplivajo na to ali bo določen zavarovanec ostal zvest zavarovalnici ali ne. Ugotovimo lahko, da je zadovoljstvo poleg večvrednosti storitve edini dejavnik na katerega lahko zavarovalnica vpliva.

**TABELA 3: STOPNJE POVEZAV MED ZADOVOLJSTVOM IN ZVESTOBO**

STOPNJA ZADOVOLJSTVA	STOPNJA ZVESTOBE
Odlično/zelo zadovoljen	95%
Dobro/zadovoljen	65%
Povprečno(niti zadovoljen, niti nezadovoljen)	15%
Slabo/nezadovoljen	2%
Zelo slabo/zelo nezadovoljen	0%

Vir. Kavran 2001, 20

Iz zgornje tabele je razvidno, kako velika je povezava med zadovoljnimi zavarovanci in njihovo zvestobo. Kar 95 % zelo zadovoljnih zavarovancev ne bo zamenjalo izbrane zavarovalnice. Povprečno zadovoljni zavarovanci se hitreje odločijo za odhod h konkurenci, saj je med njimi le 15 % takšnih, ki so zavarovalnici še zvesti. Med nezadovoljnimi zavarovanci pa je možno iskati tiste, ki bodo kmalu odšli h konkurenci, saj izbrani zavarovalnici niso zvesti in verjetno le še čakajo na ustrezen trenutek za zamenjavo (Kavran 2001, 20).

Oliver (1999, 35) meni, da je zadovoljstvo zavarovanca le eden od dejavnikov, ki vplivajo na zvestobo, zato je smiselno, da postavimo vprašanje ali je sploh smiselno zadovoljstvu dajati tako veliko pozornost. V zadnjem času so se namreč pojavile študije, da zadovoljstvo zavarovancev še ne zagotavlja njihove zvestobe, saj se predpostavlja, da zadovoljstvo in zvestoba nastopata v tandemu, ki se včasih izkaže tudi za neresnično.

Neal (1999, 21) podobno kot Oliver ugotavlja, da tudi najbolj zadovoljen zavarovanec ni nujno zvest zavarovanec in da je med zadovoljstvom in zvestobo majhna povezava, kar je nekoliko v nasprotju z nekaterimi definicijami navedenih avtorjev. Neal pravi, da zvestobo uporabnikov določa vrednost, ki jo uporabniku nudi podjetje. Predpostavlja, da uporabniki natančno pretehtajo enako storitev pri različnih podjetjih in se za nakup odločijo po premisleku. Pri tem izberejo tisto storitev, ki v določenem trenutku odločitve predstavlja tudi najvišjo vrednost. To je lahko zavesten, spoznaven ali podzavesten proces, v katerega so lahko vključeni tudi čustveni dejavniki.

Pri iskanju povezav med zadovoljstvom zavarovanca in njegovo zvestobo je dobro upoštevati tudi naravo in vrsto zadovoljstva, ki ga zavarovanec občuti.

Jones in Sesser (1995, 91) trdita, da gre za nelinearno razmerje in da je razmerje odvisno od različnih vzorcev ter od same storitve. V svojih raziskavah sta ugotovila, da ima na primer pri avtomobilih povečanje stopnje zadovoljstva večji učinek na zvestobo med porabniki, ki se nahajajo visoko na lestvici zadovoljstva.

Po mnenju Jonesa in Sesserja (1995, 95) je vzorec odvisen od alternativ, ki so uporabniku dosegljive. Ko je število alternativ veliko, je povezava med zadovoljstvom in zvestobo močnejša, ko so uporabniki zadovoljni, ter šibka, ko je zadovoljstvo nizko. Ko pa je število alternativ majhno, je povezava med zadovoljstvom in zvestobo šibka, ko so uporabniki zadovoljni ter močna, ko je zadovoljstvo nizko.

Jones in Sesser (1995, 96) celo navajata, da lahko v zvezi z odnosom med stopnjo zadovoljstva in stopnjo zvestobe ter načinom odzivanja uporabnikov opredelimo štiri skupine uporabnikov glede na vpliv konkurenčnega okolja:

- Talci: so uporabniki, ki so ujeti v nakupovanje pri istem podjetju, saj so na nek način omejeni, ker nimajo izbire. Podjetje mora biti nanje pozorno, saj so to uporabniki, ki bodo najverjetneje odšli h konkurentu, takoj ko se jim bo ponudila priložnost. Poleg tega pa obstaja velika verjetnost, da bo velika večina teh uporabnikov postala teroristov, ki širijo slab glas o podjetju.
- Podkupljivci (plačanci): so za podjetje zelo dragi uporabniki in so prvi, ki preskočijo h konkurenci, ko se jim ponudi ugodnejša ponudba. So zelo zadovoljni, vendar pa ne zvesti, saj lovijo zgolj nizke cene.
- Apostoli: ti uporabniki so zadovoljni z dobljeno storitvijo. Ker so bila njihova pričakovanja uresničena, so tudi pripravljeni širiti svoje navdušenje. So izredno zvesti uporabniki, njihovo vidno zadovoljstvo pa pomaga privabiti tudi druge uporabnike. Lahko rečemo, da o takih uporabnikih sanjajo vsa podjetja.
- Teroristi: so uporabniki, ki prenehajo z nakupi, poleg tega pa tudi širijo svojo jezo in nezadovoljstvo na druge ljudi in so bolj dovzetni, da jih konkurenti speljejo. Imajo namreč negativno izkušnjo, ki jo podjetje ne more več popraviti in tako predstavljajo najslabšo skupino za podjetje. Podjetje bi moralo odpraviti takšne uporabnike, in sicer tako, da skuša ugotoviti razloge za pobeg.

Znotraj vsake skupine so stališča in obnašanje uporabnikov podobna, zato je priporočljivo, da vsako podjetje te skupine dobro pozna, saj se na podlagi razumevanja njihovega obnašanja lahko odloča o strategijah, ki jih bo oblikovalo v svojem poslovanju in tržnih odnosih.

Le Boeuf (1985, v Glanz 1994, 5) navaja pet vzrokov, zakaj uporabniki prenehajo poslovati z določenim podjetjem:

- 3 % ker se preselijo,
- 5 % ker razvijejo druga partnerstva,
- 9 %, ker odidejo zaradi konkurence,
- 15 % ker so nezadovoljni s storitvijo,
- 68 % zaradi indiferentnega vedenja in neprimernega odnosa s strani podjetja (zaposlenih in prodajnega osebja).

Na zvestobo zavarovanca veliko bolj vpliva splošno zadovoljstvo z določeno storitvijo, kot pa zadovoljstvo zavarovanca samo z določeno transakcijo. Pričakovati je tudi, da bo zavarovanec zelo verjetno ostal zvest tisti zavarovalnici, kjer je bil večkrat zaporedoma zadovoljen s storitvijo zavarovalnice (Možina et al. 2002, 211).

Zvestoba zavarovancev se kaže v ponovnih sklenitvah (obnovitvah) zavarovanj. Zvestoba zavarovanca je odvisna od celotne stopnje zadovoljstva in razpoložljivosti alternativ. Zadovoljstvo je osnova za oceno preteklega delovanja in napoved finančne uspešnosti zavarovalnice v prihodnosti (Rust, Oliver 1994, 241). Na zvestobo zavarovancev vplivajo (Gabbott, Hogg 1997, 40):

- stroški zamenjave storitvene znamke,
- razpoložljivost nadomestnih storitev,
- tveganje, ki ga zavarovanci zaznajo ob nakupu storitve,
- stopnja zadovoljstva s storitvijo v preteklosti.

Obstaja več načinov za ohranjanje oziroma utrjevanje zvestobe zavarovancev. Eden je ta, da zavarovalnica postavlja visoke ovire za prestop. Zavarovanci so manj nagnjeni k prestopu k drugi zavarovalnici, če to prinaša visoke stroške ali pa izgubo obstoječih ugodnosti (popustov ipd.). Drugi boljši pristop je ponujanje višje ravni zavarovančevega zadovoljstva. To onemogoči konkurentom, da bi lahko ti s preprostim zniževanjem cen onesposobili prestopne ovire in bi zavarovance spodbujali k prestopu.

Naj povzamem, da je med zvestobo in zadovoljstvom povezava, na kar opozarja večina avtorjev. Nekaj definicij pa je bilo predstavljeno malo drugače in sicer Neal in Oliver celo ugotavljata, da tudi najbolj zadovoljen zavarovanec ni nujno zvest zavarovanec. Vendar pa se v nasprotju z njunima trditvama večina zavarovalnic zaveda pomena zadovoljstva zavarovancev, saj naj bi bili le takšni tudi zvesti zavarovanci. Ugotavljamo namreč, da je zadovoljstvo zavarovancev poleg superiornosti storitve edini dejavnik, na katerega lahko zavarovalnica vpliva. Tega se tržno naravnane zavarovalnice dobro zavedajo in se trudijo ponuditi zavarovancem vedno nekaj več od konkurence, v želji po zadovoljitvi potreb in želja svojih zavarovancev.

## **6. RAZISKAVA O KLJUČNIH DEJAVNIKIH ZADOVOLJSTVA ZAVAROVANCEV PRI IZVAJANJU IN REŠEVANJU ZAVAROVALNIH STORITEV ZAVAROVALNICE MARIBOR (v nadaljevanju ZM)**

### **6.1 Namen in cilji raziskave**

Raziskava se nanaša na proučevanje ključnih dejavnikov zadovoljstva zavarovancev pri uveljavljanju zavarovalnih storitev (reševanju škodnih primerov). Zadovoljstvo zavarovancev predstavlja izredno pomembno komponento pri poslovanju zavarovalnice in pokriva široko področje tako ponakupnih izkušenj kot tudi ovrednotenja celotne interakcije z zavarovanci.

V ZM kompleksnih raziskav o vplivu zadovoljstva na uspešnost prodaje zavarovalnih storitev pravzaprav še nismo naredili. Podatke o zadovoljstvu zavarovancev smo pridobili z manj zahtevnimi vprašalniki na prodajnih mestih in na mestih, kjer se uveljavljajo zavarovalne storitve. Je pa popolnoma jasno, da bo ZM, kakor tudi ostale zavarovalnice, morale dati večji poudarek na zadovoljstvo zavarovancev, saj je to poleg cene najmočnejši atribut tako za obnovo zavarovanja kakor tudi sklenitev novega zavarovanja.

V empiričnem delu raziskave sem proučil, analiziral in ugotovil ključne dejavnike zadovoljstva zavarovanec pri reševanju njihovega avtomobilskega škodnega primera.. Pri ugotavljanju zadovoljstva se ni moč nasloniti zgolj na objektivna merila, zato se v raziskavi uporabljajo informacije, ki so dobljene s strani zavarovancev s pomočjo anketnega vprašalnika.

Analiza rezultatov, ki so dobljeni z uporabo anketnega vprašalnika, daje možnost za razvoj kakovosti poslovanja zavarovalnice z vidika zadovoljstva zavarovancev in

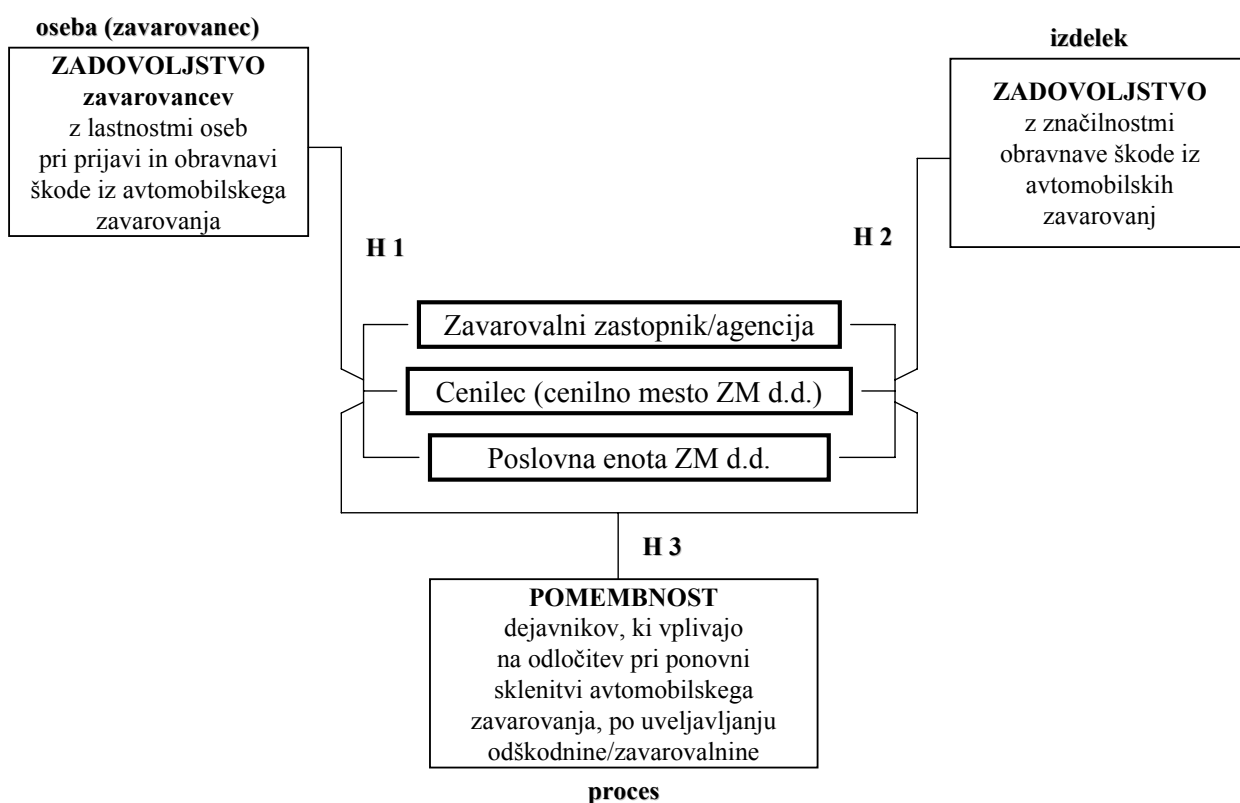
opredelitev prednostnih nalog pri uvajanju sprememb v poslovanje, v korist doseganja večjega zadovoljstva zavarovancev. Pri tem je potrebno upoštevati, da se pričakovanja zavarovancev v splošnem povečujejo in se njihove zahteve vseskozi spreminjajo. Zato je smiselno vedno znova ugotavljati njihovo stopnjo zadovoljstva in jo vgraditi v sistem zagotavljanja kakovosti poslovanja zavarovalnice.

## 6.2 Raziskovalne hipoteze in seznam spremenljivk

Ob upoštevanju namena in cilja te naloge je potrebno teoretična izhodišča, ki sem jih obravnaval v prejšnjih poglavjih, še empirično preveriti. Postavil sem tri temeljne hipoteze in sicer:

- Hipoteza 1: Ne obstajajo razlike med stopnjami zadovoljstva zavarovancev na različnih mestih prijave in obravnave škode iz avtomobilskega zavarovanja.
- Hipoteza 2: Zadovoljstvo zavarovancev z značilnostmi obravnave škod se ne razlikuje glede na to, kje (pri kom) je bila prijava škode iz avtomobilskega zavarovanja
- Hipoteza 3: Med stopnjo pomembnosti dejavnikov pri uveljavljanju odškodnine/zavarovalnine ne obstajajo razlike glede na to, kje (pri kom) je bila prijavljena škoda iz avtomobilskega zavarovanja .

### Prijava in uveljavljanje škod iz naslova avtomobilskih zavarovanj





Neodvisne spremenljivke predstavljajo različna mesta, kjer zavarovanci uveljavljajo škodne primere oz. zavarovalne storitve, in sicer:

- pri zavarovalnem zastopniku ali agenciji,
- pri cenilcu oz. na cenilnem mestu ZM,
- na poslovni enoti ZM.

Odvisne spremenljivke predstavljajo:

- dejavnike zadovoljstva z lastnostmi oseb pri obravnavi škodnega primera,
- dejavnike zadovoljstva z značilnostmi obravnave avtomobilskih škod,
- pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na odločitev pri ponovni sklenitvi avtomobilskega zavarovanja, po uveljavljanju škodnega dogodka.

Pri tem so trije izbrani dejavniki (oseba, izdelek, proces) značilni pri izvajanju katerihkoli storitev in ne samo na področju zavarovalništva. Zato jih lahko opredelim kot univerzalne dejavnike storitev.

### **6.3 Metodologija raziskave**

Za metodo zbiranja podatkov sem izbral anketiranje. Pri tem sem uporabil metodo spraševanja (pisno spraševanje po pošti). V ZM smo 10.1.2006 poslali 1000 anketnih vprašalnikov naključnim zavarovancem, ki so imeli v zadnjem letu sklenjeno avtomobilsko zavarovanje.

Stopnja odziva je do 1.7.2006 znašala 35 %. Zato sem v raziskavo vključil točno 300 popolno odgovorjenih anket, kar zadostuje kvoti raziskave. Vse prejete odgovore sem vnesel (šifriral) v računalniški program SPSS, s katerim sem pripravil analizo pridobljenih podatkov in na podlagi le-te povzel ugotovitve, ki jih podajam v nadaljevanju naloge.

Podatke sem analiziral s pomočjo računalniškega programa SPSS 10.0 za Windows. S podprogramom Frequencies (frekvenčne tabele) sem s pomočjo nominalnih in ordinalnih spremenljivk izračunal in pri tem oblikoval tabele frekvenc ter strukturnih odstotkov za:

- porazdelitve zavarovancev glede na starost,
- porazdelitve zavarovancev glede na spol,
- porazdelitve zavarovancev glede na izobrazbo,
- porazdelitve zavarovancev glede na mesto, kje se uveljavljajo škode iz naslova avtomobilskih zavarovanj,
- porazdelitve glede na pomembnost lastnosti (strokovnost, prijaznost, zaupljivost, zanesljivost) v odnosu na uveljavljanje škodnih zahtevkov,
- porazdelitve odgovorov glede na splošno zadovoljstvo zavarovancev z ZM d.d.

Za merjenje zanesljivosti vprašalnika oziroma lestvic (dejavniki zadovoljstva zavarovancev z lastnostmi osebja pri prijavi in obravnavi škode iz naslova avtomobilskih zavarovanj) sem izračunal test zanesljivosti, ki ga pokaže vrednost Cronbachovega koeficienta alfa ( $\alpha$ ).

Pri proučevanju razlik povprečnih vrednosti odvisne spremenljivke glede na posamezne neodvisne spremenljivke sem uporabil statistično tehniko enosmerne analize variance - ANOVA, saj želim med seboj primerjati več neodvisnih skupin. Pri tem sem ugotavljal, ali se aritmetične sredine posameznih skupin med seboj statistično pomembno razlikujejo. S pomočjo Tukeyevega testa sem ugotavljal, kje so te razlike dejansko nastale.

Povezanost med posameznimi dejavniki zadovoljstva zavarovancev in verjetnostjo ponovne sklenitve avtomobilskega zavarovanja pri ZM sem izračunal s pomočjo korelacijske analize, natančneje s Pearsonovimi korelacijskimi koeficienti. Za pojasnjevanje vpliva zadovoljstva na verjetnost ponovne sklenitve zavarovanja pri ZM je bila uporabljena regresijska analiza.

#### 6.4 Anketni vprašalnik

V raziskavi sem preveril model povezav (korelacij), ki bo aktualen za področja in koncepte, ki jih obravnavam v nalogi. Izhodišča za oblikovanje modela predstavljajo tako splošna teoretska izhodišča kot tudi konkretna vprašanja s področja zadovoljstva zavarovancev in pomembnosti posameznih dejavnikov.

Prvi del anketnega vprašalnika je namenjen analizi zadovoljstva zavarovancev s prodajo oz. sklepanjem avtomobilskih zavarovanj in je tema druge magistrske naloge.

V drugem delu anketnega vprašalnika, ki je predmet te magistrske naloge, sem izpostavil tri ključna vprašanja:

1. O zadovoljstvu zavarovancev z lastnostmi oseb pri prijavi in obravnavi škod iz naslova avtomobilskih zavarovanj (oseba):
  - dosegljivost (vedno, ko ga potrebujem, je dosegljiv),
  - zaupljivost (vzbuja zaupanje, pozna večino odgovorov),
  - zanesljivost (spoštuje dogovorjene roke),
  - strokovnost (pozna zavarovalno stroko, zna svetovati),
  - prijaznost (prijazen, ne glede na osebno razpoloženje),
  - odzivnost (ko ga potrebujem, se takoj odzove).
  
2. O zadovoljstvu z značilnostmi obravnave škode iz avtomobilskih zavarovanj
  - postopek uveljavljanja zavarovalnine ob škodi
  - hitrost reševanja škodnega primera,
  - višina izplačane odškodnine.
  
3. O pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na odločitev pri obnovi avtomobilskega zavarovanja, po uveljavljanju zavarovalnine, z vidika oseb, ki rešujejo škodni primer in sicer ali:
  - je oseba dosegljiva,
  - vzbuja zaupanje in pozna večino odgovorov na moja vprašanja,
  - spoštuje dogovorjene roke,
  - pozna zavarovalno stroko in zna svetovati,
  - je prijazna, ne glede na osebno razpoloženje,
  - se odzove takoj, ko jo potrebujem,
  - me informira in obvešča o poteku reševanja škode,
  - je oseba strokovna, prijazna, zaupljiva in zanesljiva,

in ostalih pomembnih dejavnikov, kot so:

- jasen in preprost postopek uveljavljanja zavarovalnin,
- možnost uporabe spleta in E-pošte pri reševanju škodnega primera,
- hitrost reševanja škodnega primera.

V tretjem delu anketnega vprašalnika so vključena vprašanja za ugotavljanje splošnega zadovoljstva zavarovancev z ZM oziroma njihove vrednote ter ključni razlogi za sklenitev avtomobilskega zavarovanja pri ZM, in sicer:

- višina zavarovalne premije,
- plačilni pogoji,
- svetovanje pri sklepanju zavarovanj,
- strokovnost in prijaznost pri sklepanju avtomobilskih zavarovanj,
- preprostost sklenitve zavarovanj,
- prilagodljivost zavarovalne police,
- razumljivost zavarovalnih pogojev,
- postopek uveljavljanja odškodnine/zavarovalnine,
- strokovnost, informiranost in prijaznost pri reševanju škodnih primerov,
- hitrost reševanja škodnih primerov,
- višina izplačane odškodnine/zavarovalnine,
- in drugo (opisno).

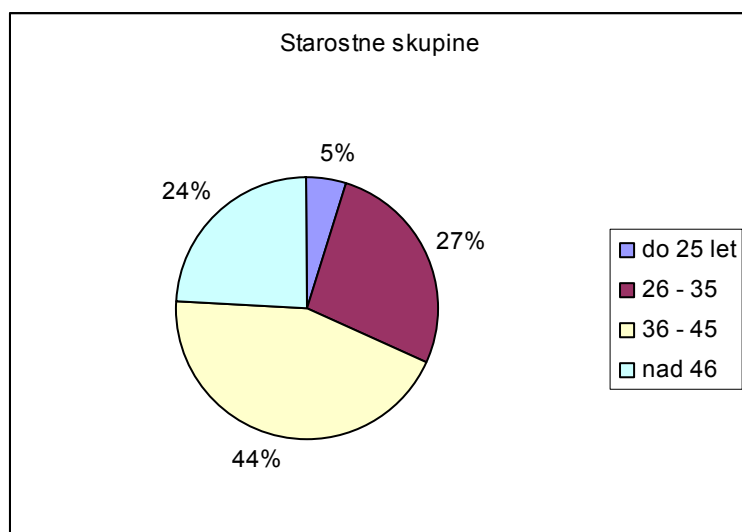
## 6.5 Rezultati raziskave

V nadaljevanju predstavljam rezultate raziskave, kjer so zavarovanci določali stopnjo zadovoljstva in pomembnost dejavnikov pri reševanju njihovega škodnega primera, ki pomembno vplivajo na sklenitev zavarovanja pri ZM. V raziskavi so zajeti zavarovanci, ki so že imeli izkušnje z ZM na tem področju.

### Demografski podatki

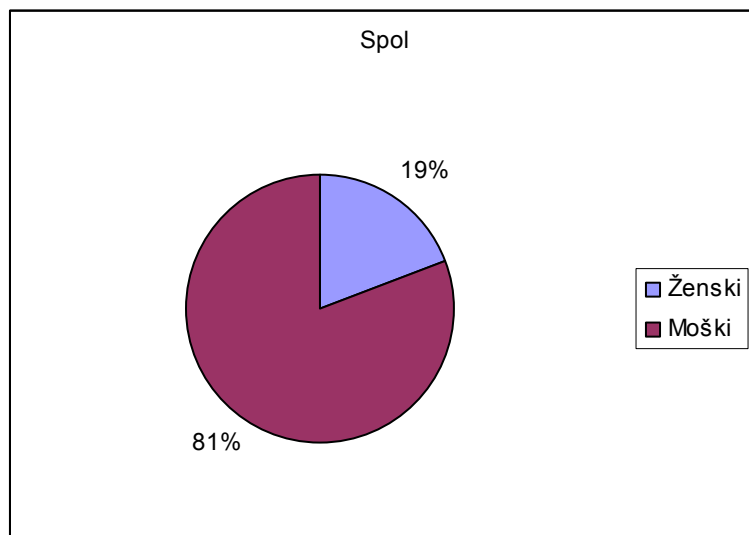
Iz prikazanih rezultatov na slikah 13 – 16 je razvidno, da je vzorec glede demografskih spremenljivk precej neenakomeren. Močno je zastopana skupina med 36 in 45 let, manj pa skupina mladih do 25 let. Razlog, da je mlajša pšopulacija manj zastopana v naši anketi je v tem, da mladi v glavnem vozijo vozila njihovih staršev kar posledično pomeni, da tudi škodne primere rešujejo njihovi starši. Tudi v primerih, kjer so mladi že lastniki vozil, pri reševanju škodnih primerov pomagajo starši..

### SLIKA 13: STRUKTURNI KROG S PRIKAZOM ODSOTKOV ZA SPREMENLJIVKO STAROST



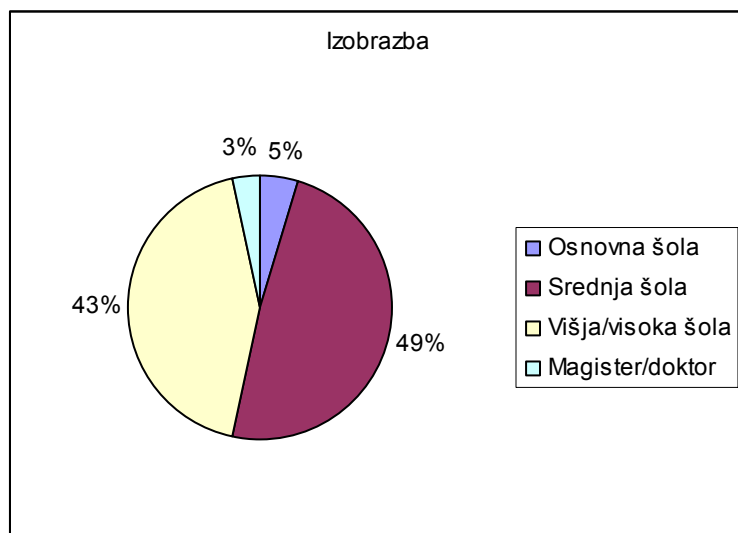
V raziskavi je sodelovalo 19% žensk in 81 % moških, kar je glede na vsebino razumljivo, saj škodne primere z zavarovalnico urejujejo pretežno moški.

**SLIKA 14: STRUTURNI KROG S PRIKAZOM ODSOTKOV ZA SPREMENLJIVKO SPOL**



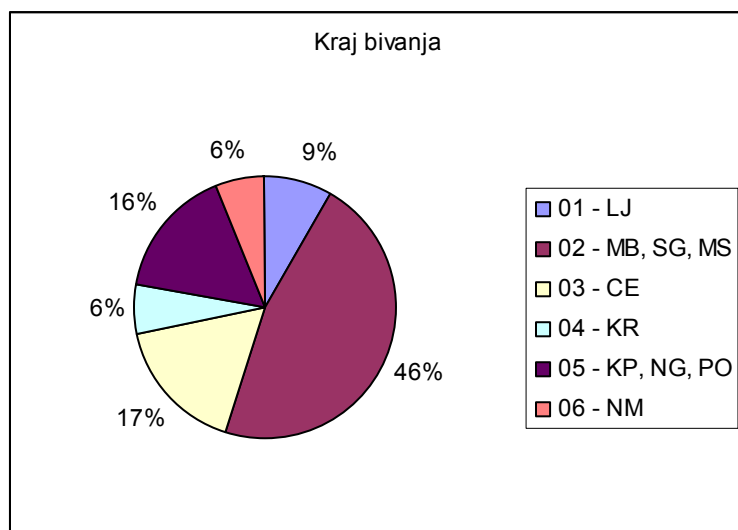
Glede izobrazbe prevladuje srednješolska izobrazba, sledi ji višje in visokošolska, medtem ko je delež s podiplomsko izobrazbo precej nižji.

**SLIKA 15: STRUKTURNI KROG S PRIKAZOM ODSOTKOV ZA SPREMENLJIVKO IZOBRAZBA**



Pomemben pokazatelj je udeležba anketirancev glede kraja bivanja (poštne številke), saj je ZM prevladujoča na področju poštne številke 2000. Več kot polovica anketirancev prihaja iz ostalih področij Slovenije. Tako smo v raziskavi zajeli tudi zavarovance z drugačnimi izkušnjami kot jih imajo zavarovanci iz domicilnega področja.

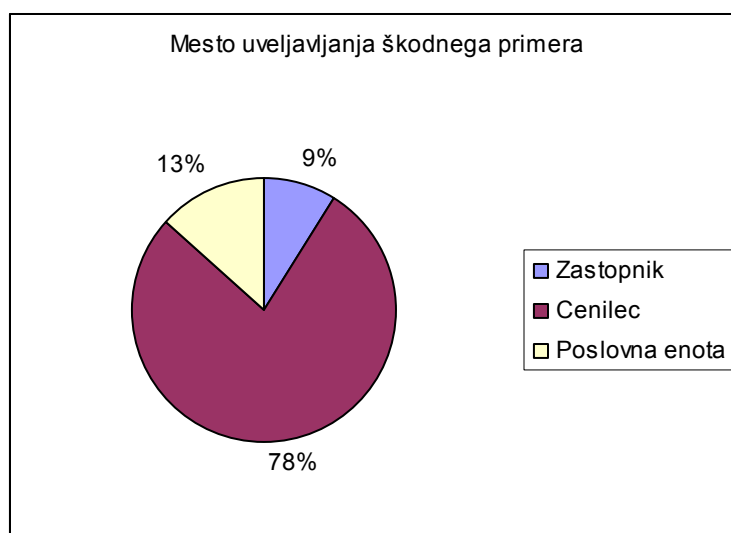
**SLIKA 16: STRUKTURNI KROG S PRIKAZOM ODSOTKOV ZA SPREMENLJIVKO KRAJ BIVANJA**



### Mesto uveljavljanja škodnega primera

Na podlagi podatkov lahko ugotovimo, da večina zavarovancev uveljavlja škodne primera na cenilnih mestih ZM (65%), kjer škodo cenijo cenilci ZM. Tudi ta podatek je razumljiv, saj se zavarovanci želijo osebno pogovoriti s cenilcem glede poškodb na vozilu in o načinu popravila vozila. Manjši del zavarovancev se obrne na svojega zavarovalnega zastopnika ali škodo oceni na poslovnih enotah ZM.

**SLIKA 17: STRUKTURNI KROG S PRIKAZOM ODSOTKOV ZA SPREMENLJIVKO MESTO UVELJAVLJANJA ŠKODNEGA PRIMERA**



### Zanesljivost lestvic za merjenje dejavnikov zadovoljstva zavarovancev

Ker bomo v nadaljevanju združevali posamezne kazalce lestvic v konstrukte, sem v prvi fazi testiral zanesljivost lestvic, s pomočjo katerih sem meril dejavnike zadovoljstva

zavarovancev z lastnostmi oseb pri prijavi škodnega dogodka in dejavnike zadovoljstva zavarovancev z značilnostmi obravnave škode iz avtomobilskih zavarovanj. Kot merilo za zanesljivost konstrukta sem izbral koeficient alfa, imenovan tudi Cronbachova alfa, ki omogoča vpogled v primernost in zanesljivost kazalcev, ki naj bi na posamezen konstrukt delovali istosmerno. Vrednosti koeficienta, ki so večje od 0,6 v marketinških raziskavah navadno kažejo na zadovoljivo notranjo konsistentnost konstrukta (Malhotra in Birks 2003, 314). V našem primeru oba koeficienta dosegeta vrednosti, ki so večje od navedene.

**TABELA 4: ZANESLJIVOST POSAMEZNIH KONSTRUTOV (CRONBACHOVA  $\alpha$ )**

Kriterij zadovoljstva	Chronbachova $\alpha$
Zadovoljstvo zavarovancev z lastnostmi oseb pri prijavi in obravnavi škode iz avtomobilskega zavarovanja	0,929
Zadovoljstvo z značilnostmi obravnave škode iz avtomobilskih zavarovanj	0,904

Zanesljivost je posebej pomembna zato, ker sem v nadaljevanju posamezne kazalce združeval v konstrukte, pri čemer sem izračunal povprečne vrednosti šestih (zadovoljstvo zavarovancev z lastnostmi prodajnega osebja pri uveljavljanju škodnega primera) oziroma treh (zadovoljstvo zavarovancev z značilnostmi obravnave škode z naslova avtomobilskih zavarovanj) kazalcev.

#### **Zadovoljstvo zavarovancev z lastnostmi osebja pri prijavi in obravnavi škode z naslova avtomobilskega zavarovanja**

Tabela 5 prikazuje šest kazalcev, s pomočjo katerih merimo posamične lastnosti osebja pri obravnavi avtomobilskih škod. Rezultate smo merili na petstopenjski lestvisi, kjer ocena 1 predstavlja zelo nezadovoljnega zavarovanca, ocena 5 pa zelo zadovoljnega. Najvišje ocene zavarovanci izkazujejo pri dosegljivosti in zaupljivosti osebja, sledijo zanesljivost in odzivnost, slabše pa so ocenili strokovnost in prijaznost. Rezultati so v nasprotju s pričakovanji, saj sta prav prijaznost in strokovnost kazalnika, ki jih ZM predstavlja kot svojo konkurenčno prednost.

**TABELA 5: ZADOVOLJSTVO ZAVAROVANCEV Z LASTNOSTMI OSEB PRI OBDELAVI ŠKOD Z NASLOVA AVTOMOBILSKIH ZAVAROVANJ - POVPREČNE VREDNOSTI, STANDARDNI ODKLONI IN VARIANCE**

	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Dosegljivost	3,70	0,648	0,420
Zaupljivost	3,63	0,690	0,476
Zanesljivost	3,57	0,839	0,704
Strokovnost	3,38	1,166	1,360
Prijaznost	3,25	1,257	1,579
Odzivnost	3,48	0,846	0,716

<b>Skupaj</b>	3,50	0,804	0,647
---------------	------	-------	-------

Merjeno na naslednji pet stopenjski lestvici: 1- zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- niti eno niti drugo, 4- zadovoljen in 5- zelo zadovoljen.

V tabeli 6 sem splošne ugotovitve zadovoljstva zavarovancev s škodnim osebjem razdelil glede na mesto same prijave in obravnave osebja pri uveljavljanju škodnega primera. Opazovanih šest kazalnikov sem prikazal glede na kraj prijave in obdelave škode, in sicer:

- pri zavarovalnem zastopniku,
- na cenilnem mestu ZM,
- na poslovni enoti ZM

### 1. Zavarovalni zastopnik

Zavarovalni zastopnik je oseba, ki je v stiku z zavarovancem pri sklenitvi zavarovanja. Zavarovanci mu zaupajo, zato je razumljivo, da nekateri zavarovanci poiščejo pomoč zastopnika tudi takrat, ko se jim pripeti škodni primer. Vseh šest kazalcev je dobilo visoko oceno in tudi skupna ocena, izmed treh možnosti prijave škode, je pri zastopniku največja. Standardni odklon je v vrednostih med 1,002 in 0.610 in je najnižji pri zaupljivosti, najvišji pri odzivnosti.

### 2. Cenilno mesto

Cenilno mesto je specializirano mesto za obdelavo avtomobilskih škodnih primerov. Na tem mestu se lahko zavarovanci pogovarjajo o svojem škodnem primeru s strokovnjakom. Cenilec zavarovanca ne pozna iz obdobja sklenitve zavarovanja. Cenilno mesto je v primerjavi z zastopnikom nižje ocenjeno. Najmanjšo razpršenost opazimo pri dosegljivosti, največjo pri prijaznosti, standardni odklon kazalnikov je v intervalu med 0.614 in 1,308.

### 3. Poslovna enota ZM

Na poslovno enoto prihajajo ocenit svojo avtomobilsko škodo zavarovanci, ki po navadi nimajo svojega zastopnika in ki ne vedo, kje so cenilna mesta ZM. Torej zavarovanci, ki niso močno povezani z zavarovalnico. Sklepam, da je tudi to razlog, da je vseh šest kazalnikov tukaj ocenjenih najnižje. Standardni odklon se giblje med 0,619 (dosegljivost) in 1,083 (strokovnost).

**TABELA 6: ZADOVOLJSTVO ZAVAROVANCEV Z LASTNOSTMI OSEB PRI PRIJAVI IN OBDELAVI AVTOMOBILSKEGA ŠKODNEGA PRIMERA GLEDE NA KRAJ PRIJAVE ŠKODE – POVPREČNE VREDNOSTI, STANDARDNI ODKLONI IN VARIANCE**

	Zavarovalni zastopnik / agencija			Cenilec na cenilnem mestu Zavarovalnice Maribor			Poslovna enota Zavarovalnice Maribor		
	Povp. vred.	Std. odklon	Varianca	Povp. vred.	Std. odklon	Varianca	Povp. vred.	Std. odklon	Varianca
<b>Dosegljivost</b>	3,82	0,907	0,823	3,72	0,614	0,377	3,48	0,619	0,383
<b>Zaupljivost</b>	3,91	0,610	0,372	3,64	0,685	0,470	3,39	0,704	0,496
<b>Zanesljivost</b>	3,86	0,834	0,695	3,57	0,849	0,721	3,36	0,742	0,551

<b>Strokovnost</b>	3,77	0,869	0,755	3,37	1,201	1,442	3,12	1,083	1,172
<b>Prijaznost</b>	3,73	0,935	0,874	3,24	1,308	1,710	3,00	1,061	1,125
<b>Odzivnost</b>	3,64	1,002	1,004	3,49	0,827	0,684	3,30	0,847	0,718
<b>Skupaj</b>	3,82	0,784	0,615	3,51	0,811	0,657	3,28	0,725	0,525

Merjeno na naslednji pet stopenjski lestvici: 1- zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- niti eno niti drugo, 4- zadovoljen in 5- zelo zadovoljen

Rezultati kažejo, da so zavarovanci v povprečju najbolj zadovoljni z lastnostmi svojega zastopnika. Ta rezultat je pričakovan, saj zavarovanci svojega zastopnika tudi najbolj poznajo, le ta se bo za zavarovance še posebej potrudila, saj mu je v osebem interesu, da so zavarovanci z njim zadovoljni in sklepajo svoja zavarovanja pri njemu.

Pri nadaljnjem proučevanju me bodo zanimale razlike v zadovoljstvu zavarovancev ZM glede na mesto prijave in obravnave škode. V skladu s tem je najprimerneje proučevati razlike v povprečnih vrednostih odvisne spremenljivke, glede na posamezne neodvisne spremenljivke. Ker me bodo zanimale razlike med povprečnimi vrednostmi odgovorov treh skupin zavarovancev glede na mesto prijave in obravnave škodnega primera, lahko za ugotavljanje razlik uporabimo enosmerno analizo variance (angl. one-way analysis of variance ali one way ANOVA).

Analiza variance se običajno uporablja za proučevanje razlik v povprečnih vrednostih odvisne spremenljivke, kadar upoštevamo vpliv nenadzorovane neodvisne spremenljivke. S pomočjo ANOVE tako testiramo povprečne vrednosti dveh ali več različnih populacij. Ničelna hipoteza je navadno zastavljena tako, da predvideva enake povprečne vrednosti (Malhotra in Birks 2003, 485; Kumar et al. 1999, 481-484).

Neodvisne spremenljivke bodo predstavljale različna mesta prijave in obravnave škode, odvisne spremenljivke pa:

- zadovoljstvo zavarovancev z lastnostmi oseb pri prijavi in obravnavi škode z naslova avtomobilskega zavarovanja,
- zadovoljstvo z značilnostmi obravnave škode iz avtomobilskih zavarovanj,
- pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na odločitev pri ponovni sklenitvi avtomobilskega zavarovanja po uveljavljanju zavarovalnine.

**TABELA 7: ENOSMERNNA ANALIZA VARIANCE (ANOVA) ZA UGOTAVLJANJE RAZLIK MED SKUPINAMI GLEDE NA POSAMEZNE SPREMENLJIVKE ZADOVOLJSTVA ZAVAROVANCEV Z LASTNOSTMI ŠKODNEGA OSEBJA PRI UVELJAVLJANJU AVTOMOBILSKEGA ŠKODNEGA PRIMERA**

		Vsota kvadratov	df	Kvadrat povp. vrednosti	F	Statistična pomembnost
<b>Dosegljivost</b>	Med skupinami	1,939	2	0,969	2,334	0,099
	Znotraj skupin	102,561	247	0,415		
	Skupaj	104,500	249			
<b>Zaupljivost</b>	Med skupinami	3,558	2	1,779	3,826	0,023
	Znotraj skupin	114,846	247	0,465		
	Skupaj	118,404	249			
<b>Zanesljivost</b>	Med skupinami	3,301	2	1,651	2,370	0,096
	Znotraj skupin	172,043	247	0,697		



	Skupaj	175,344	249			
<b>Strokovnost</b>	Med skupinami	5,605	2	2,803	2,079	0,127
	Znotraj skupin	333,051	247	1,348		
	Skupaj	338,656	249			
<b>Prijaznost</b>	Med skupinami	7,089	2	3,544	2,268	0,106
	Znotraj skupin	386,035	247	1,563		
	Skupaj	393,124	249			
<b>Odzivnost</b>	Med skupinami	1,601	2	0,800	1,118	0,328
	Znotraj skupin	176,799	247	0,716		
	Skupaj	178,400	249			
<b>Zadovoljstvo zavarovancev z lastnostmi oseb pri prijavi in obravnavi škode iz avtomobilskega zavarovanja</b>	Med skupinami	3,858	2	1,929	3,031	0,050
	Znotraj skupin	156,584	246	0,637		
	Skupaj	160,443	248			

Če je statistična pomembnost  $p < 0,05$  pomeni, da obstajajo statistično pomembne razlike, torej, da so odgovori zavarovancev v posameznih skupinah različni. V našem primeru to velja le za kazalnik zaupljivost, v ostalih primerih so vrednosti v vseh primerih višje od  $p = 0,05$ .

Iz tabele 7 je razvidno, da v večini primerov med tremi skupinami zavarovancev (glede na mesto uveljavljanja avtomobilske škode) ni statistično pomembnih razlik (pri  $p < 0,05$ ) glede zadovoljstva z lastnostmi oseb pri prijavi in obravnavi škode iz avtomobilskega zavarovanja pri posameznih kazalnikih (dosegljivost, zanesljivost, strokovnost, prijaznost, odzivnost).

V okviru analize variance izračunan F test pokaže le, ali obstajajo statistično pomembne razlike med tremi proučevanimi neodvisnimi spremenljivkami, ne pa tudi med katerimi skupinami se razlike dejansko pojavljajo (Cramer 2000, 212). Zaradi tega bomo v nadaljevanju uporabili še Tukeyev test, ki je najpogosteje uporabljena post-hoc metoda v okviru analize variance. Rezultati testa so razvidni v tabeli 8.

**TABELA 8: TURKEYEV POST HOC TEST ZA PREVERJANJE RAZLIK MED SKUPINAM ZA KAZALEC ZADOVOLJSTVA ZAVAROVANCEV Z LASTNOSTMI OSEB (ZAUPLJIVOST) PRI UVELJAVLJANJU ŠKODNEGA PRIMERA Z NASLOVA AVTOMOBILSKIH ZAVAROVANJ**

(I) Prijava škode iz avtomobilskega zavarovanja	(J) Prijava škode iz avtomobilskega zavarovanja	Razlika v povprečnih vrednostih (I-J)	Stand. napaka	Stat. znač.
<b>pri zavarovalnem zastopniku</b>	pri cenilcu na cenilnem mestu ZM	0,27	0,15	0,18
	<b>v PE ZM</b>	<b>0,52</b>	<b>0,19</b>	<b>0,02</b>
pri cenilcu na cenilnem mestu ZM	pri zavarovalnem zastopniku	-0,27	0,15	0,18
	<b>v PE ZM</b>	0,24	0,13	0,15
<b>v PE ZM</b>	<b>pri zavarovalnem zastopniku</b>	<b>-0,52</b>	<b>0,19</b>	<b>0,02</b>
	pri cenilcu na cenilnem mestu ZM	-0,24	0,13	0,15

Turkeyev test nam je potrdil, da obstajajo statistično pomembne razlike v zadovolstvu zavarovancev, ki škodni primer uveljavljajo na različnih mestih. V tabeli 7 smo ugotovili, da obstajajo statistično pomembne razlike v zaupljivosti zavarovancev glede na mesto prijave škodnega primera ( $p=0,023$ ), Turkeyev test pa je pokazal, da te razlike nastanejo med prijavo škode pri zastopniku in na poslovni enoti ZM ( $p=0,02$ ). Ta rezultat si lahko razlagamo s tem, da zavarovanci najbolj zaupajo svojemu zastopniku, ki ga poznajo že iz časa sklenitve zavarovanja, medtem ko na poslovni enoti osebje srečajo prvič. Odnos osebja do zavarovancev je uraden, celo birokratski in zavarovanci po navadi ne dobijo ustreznih odgovorov na vprašanja o reševanju škodnega primera.

### Zadovoljstvo zavarovancev z značilnostmi uveljavljanja škod iz avtomobilskih zavarovanj

Tabela 9 prikazuje tri posamezne značilnosti uveljavljanja avtomobilskih škod – postopek uveljavljanja avtomobilske škode, hitrost reševanja škode in višina izplačane zavarovalnine. Zavarovanci so največje zadovoljstvo pripisali samemu postopku, medtem ko so z višino izplačane zavarovalnine in hitrostjo reševanja škode manj zadovoljni. Največji standardni odklon in s tem tudi najmanjša skladnost med odgovori, se je pokazal pri hitrosti reševanja škode, medtem ko je razpršenost od povprečne vrednosti za obe ostali spremenljivki približno enaka.

**TABELA 9: ZADOVOLJSTVO ZAVAROVANCEV Z ZNAČILNOSTMI UVELJAVLJANJA ŠKOD Z NASLOVA AVTOMOBILSKIH ZAVAROVANJ – POVPREČNE VREDNOSTI, STANDARDNI ODKLONI IN VARIANCE**

	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Variance
Postopek uveljavljanja zavarovalnine ob škodi	3,44	0,900	0,810
Hitrost reševanja škode (izplačilo zavarovalnine)	3,15	1,161	1,347
Višina izplačane zavarovalnine	3,21	1,092	1,194
<b>Skupaj</b>	<b>3,26</b>	<b>0,968</b>	<b>0,936</b>

Merjeno na naslednji pet stopenjski lestvici: 1- zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- niti eno niti drugo, 4- zadovoljen in 5- zelo zadovoljen

Iz zgornje tabele ni moč razbrati ocen, standardnega odklona in variance glede na mesto uveljavljanja avtomobilske škode, zato sem v tabeli 10 prikazal vse tri opazovane kazalce glede na kraj uveljavljanja škode z naslova avtomobilskih zavarovanj, in sicer:

- pri zavarovalnem zastopniku,
- na cenilnem mestu ZM,
- na poslovni enoti ZM.

**TABELA 10: ZADOVOLJSTVO ZAVAROVANCEV Z ZNAČILNOSTMI UVELJAVLJANJA ŠKODE Z NASLOVA AVTOMOBILSKIH ZAVAROVANJ GLEDE NA MESTO UVELJAVLJANJA ŠKODE – POVPREČNE VREDNOSTI, STANDARDNI ODKLONI IN VARIANCE**

Značilnost uveljavljanja škode	Zavarovalni zastopnik			Cenilec na cenilnem mestu Zavarovalnice Maribor			Poslovna enota Zavarovalnice Maribor		
	Povp. vred.	Std. odklon	Varianca	Povp. vred.	Std. odklon	Varianca	Povp. vred.	Std. odklon	Varianca

Postopek uveljavljanja zavarovalnine ob škodi	3,77	0,752	0,565	3,46	0,909	0,827	3,12	0,857	0,735
Hitrost reševanja škode (izplačilo zavarovalnine)	3,41	0,908	0,825	3,14	1,21	1,481	3,03	0,951	0,905
Višina izplačane zavarovalnine	3,64	0,658	0,433	3,18	1,14	1,306	3,06	0,966	0,934
<b>Skupaj</b>	<b>3,61</b>	<b>0,656</b>	<b>0,430</b>	<b>3,26</b>	<b>1,00</b>	<b>1,012</b>	<b>3,07</b>	<b>0,865</b>	<b>0,748</b>

Merjeno na naslednji pet stopenjski lestvici: 1- zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- niti eno niti drugo, 4- zadovoljen in 5- zelo zadovoljen.

### 1. Zavarovalni zastopnik

Vsi trije kazalniki imajo najvišje vrednosti, če se škodni primer uveljavlja pri zavarovalnem zastopniku. Ker je z najvišjo vrednostjo ocenjen postopek uveljavljanja škodnega primera, lahko sklepamo, da zastopnik poskuša zavarovancu olajšati reševanje škode. Višina izplačane zavarovalnine in hitrost reševanja škode sta ocenjena nižje, vendar še vedno najvišje izmed ostalih mest, kjer se uveljavljajo škodni primeri. Razpršenost je v intervalu med 0,658 pri višini zavarovalnine in 0,908 pri hitrosti reševanja škode.

### 2. Cenilno mesto ZM

Tudi na tem mestu so zavarovanci najvišje ocene dali postopku uveljavljanja škode, medtem ko sta višina izplačane zavarovalnine in hitrost reševanja škode ocenjena precej nižje. Tudi standardni odklon je pri teh dveh kazalcih višji. Giblje se v intervalu med 0,909 in 1,120.

### 3. Poslovna enota ZM

Pričakovano sem najnižje vrednosti zadovoljstva z značilnostmi uveljavljanja škodnega primera izmeril pri zavarovancih, ki svoj primer uveljavljajo na poslovnih enotah ZM. Že prej sem ugotovil, da ti zavarovanci nimajo svojega zastopnika, ki je v bistvu njihov skrbnik in da na zavarovalnico niso močno vezani. Najvišjo vrednost zadovoljstva na tem mestu sem izmeril pri postopku uveljavljanja škode, sledita mu višina izplačane zavarovalnine in hitrost reševanja škode. Razpršenost okoli povprečne vrednosti je nižja kot smo jo izračunali na prejšnjih dveh mestih uveljavljanja škodnega primera in se giblje v intervalu med 0,857 pri postopku uveljavljanja škode in 0,966 pri hitrosti reševanja škode. Ugotovimo lahko, da so zavarovanci najbolj zadovoljni, če svoj škodni primer uveljavljajo pri svojem zastopniku. To si lahko razlagamo s tem, da se bo zastopnik potrudil, da precej zapletene postopke svojim zavarovancem olajša in jim tudi pomaga pri pridobivanju potrebnih dokumentov in dokazil.

V tabeli 11 prikazujem rezultate enosmerne analize variance – ANOVA, za ugotavljanje razlik med skupinami glede na posamezne spremenljivke zadovoljstva zavarovancev z značilnostmi uveljavljanja avtomobilskih škod.

**TABELA 11: ENOSMERNNA ANALIZA VARIANCE (ANOVA) ZA UGOTAVLJANJE RAZLIK MED SKUPINAMI GLEDE NA POSAMEZNE SPREMENLJIVKE ZADOVOLJSTVA ZAVAROVANCEV Z ZNAČILNOSTMI UVELJAVLJANJA ŠKODE Z NASLOVA AVTOMOBILSKIH ZAVAROVANJ**

		Vsota kvadratov	df	Kvadrat povp. vrednosti	F	Statistična pomembnost
<b>Postopek uveljavljanja zavarovalnine ob škodi</b>	Med skupinami	5,842	2	2,921	3,685	0,026
	Znotraj skupine	195,758	247	0,793		
	Skupaj	201,600	249			
<b>Hitrost reševanja škode (izplačilo zavarovalnine)</b>	Med skupinami	1,975	2	0,987	0,731	0,482
	Znotraj skupine	333,549	247	1,350		
	Skupaj	335,524	249			
<b>Višina izplačane zavarovalnine</b>	Med skupinami	4,860	2	2,430	2,053	0,130
	Znotraj skupine	292,324	247	1,183		
	Skupaj	297,184	249			
<b>Zadovoljstvo z značilnostmi obravnave škode iz avtomobilskih zavarovanj</b>	Med skupinami	3,810	2	1,905	2,051	0,131
	Znotraj skupine	229,367	247	0,929		
	Skupaj	233,177	249			

Rezultati te analize kažejo, da se zgolj pri postopku uveljavljanja zavarovalnine ob škodi pojavljajo statistično pomembne razlike ( $p < 0,05$ ) med tremi skupinami zavarovancev, ki so škodo uveljavljali na različnih mestih. Kot vidimo v tabeli 10, so z značilnostmi uveljavljanja avtomobilske škode najbolj zadovoljni zavarovanci, ki svoj škodni primer uveljavljajo pri svojem zastopniku, najmanj pa tisti, ki ga pridejo reševati na poslovno enoto. Statistično pomembne razlike med tremi spremenljivkami nastanejo pri postopku uveljavljanja zavarovalnine ( $p = 0,026$ ). Rezultat si lahko razlagamo s tem, ker zastopnik svojim zavarovancem olajša uveljavljanje zavarovalnine, jim pomege pri birokratskih delih, jim pomaga pridobiti potrebne listine in dokumente in jih sproti obveščja, kaj se dogaja z njihovim škodnim primerom. Pri hitrosti in višini obravnavane škode ni statistično pomembnih razlik, enako pa velja tudi za celoten konstrukt zadovoljstvo z značilnostmi obravnave škode iz avtomobilskih zavarovanj.

### **Pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na odločitev pri ponovni sklenitvi avtomobilskega zavarovanja, po uveljavljanju avtomobilskega škodnega primera**

Tabela 12 prikazuje enajst kazalnikov kot pomembnost posameznih dejavnikov pri ponovni sklenitvi avtomobilskega zavarovanja po uveljavljanju škodnega primera.

**TABELA 12: POMEMBNOST DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA ODLOČITEV O PONOVI SKLENITVI AVTOMOBILSKEGA ZAVAROVANJA, PO UVELJAVLJANJU ŠKODNEGA PRIMERA - POVPREČNE VREDNOSTI, STANDARDNI ODKLONI IN VARIANCE**

Dejavnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Variance
Je dosegljiva	4,27	0,521	0,271
Vzbuja zaupanje in pozna večino odgovorov na moja vprašanja	4,36	0,498	0,248
Spoštuje dogovorjene roke	4,46	0,560	0,314
Pozna zavarovalno stroko in zna svetovati	4,53	0,500	0,250

Je prijazna, ne glede na razpoloženje	4,44	0,537	0,288
Se odzove takoj, ko ga potrebujem	4,41	0,539	0,291
Me obvešča o poteku reševanja škode	4,41	0,562	0,316
Postopek uveljavljanja odškodnine/zavarovalnine je zelo preprost in jasen	4,71	0,537	0,288
S potekom reševanja škodnega primera se lahko seznanjam z E-pošto ali internetom	4,04	0,754	0,569
Strokovnost, prijaznost, zaupljivost in zanesljivost	4,74	0,473	0,223
Hitrost reševanja škodnega primera	4,76	0,499	0,249

Merjeno na naslednji pet stopenjski lestvici: 1- zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- niti eno niti drugo, 4- zadovoljen in 5- zelo zadovoljen

Najvišjo oceno so zavarovanci pričakovano dodelili hitrosti reševanja škodnega primera (4,76). Z visoko oceno izstopata še dajavnika strokovnost, prijaznost, zaupljivost in zanesljivost (4, 74) ter preprost in jasen postopek uveljavljanja škodnega primera (4,71). Kot najmanj pomemben dejavnik so pri reševanju svojega škodnega primera zavarovanci ocenili možnost uporabe E-pošte in interneta (4,04) ter dosegljivost (4,27).

Opažena je precejšnja razpršenost od povprečne vrednosti pri skoraj vseh dejavnikih - še najbolj enotni so si bili zavarovanci v odgovorih pri dejavniku uporabe interneta in E-pošte (standardni odklon 0,754). Standardni odklon pri ostalih dejavnikih se giblje v intervalu med 0,473 in 0,562.

Kot najpomembnejši dejavnik, ne glede na mesto uveljavljanja škodnega primera, so zavarovanci namenili hitrosti reševanja škodnega primera.

V tabeli 13 sem vse dejavnike pogledal še v odvisnosti od mesta uveljavljanja škodnega primera z naslova avtomobilskih škod, in sicer:

- pri zastopniku,
- na cenilnem mestu ZM,
- na poslovni enoti ZM.

**TABELA 13: POMEMBNOST DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA ODLOČITEV O PONOVI SKLENITVI AVTOMOBILSKEGA ZAVAROVANJA PO UVELJAVLJANJU ZAVAROVALNINE GLEDE NA MESTO UVELJAVLJANJA ŠKODNEGA PRIMERA - POVPREČNE VREDNOSTI, STANDARDNI ODKLONI IN VARIANCE**

Dejavnik	Zavarovalni zastopnik / agencija			Cenilec na cenilnem mestu Zavarovalnice Maribor			Poslovna enota Zavarovalnice Maribor		
	Povp. vred.	Std. odklon	Varianca	Povp. vred.	Std. odklon	Varianca	Povp. vred.	Std. odklon	Varianca
Je dosegljiva	4,36	0,581	0,338	4,27	0,511	0,261	4,21	0,545	0,297
Vzbuja zaupanje in pozna večino odgovorov na moja vprašanja	4,41	0,503	0,253	4,36	0,502	0,252	4,36	0,489	0,239
Spoštuje dogovorjene roke	4,55	0,596	0,355	4,45	0,566	0,321	4,52	0,508	0,258
Pozna zavarovalno stroko in zna svetovati	4,55	0,510	0,260	4,53	0,500	0,250	4,52	0,508	0,258
Je prijazna, ne glede na razpoloženje	4,45	0,510	0,260	4,41	0,543	0,295	4,64	0,489	0,239
Se odzove takoj, ko ga potrebujem	4,50	0,673	0,452	4,41	0,533	0,284	4,33	0,479	0,229
Me obvešča o poteku	4,64	0,581	0,338	4,37	0,564	0,318	4,48	0,508	0,258

reševanja škode									
Postopek uveljavljanja odškodnine/zavarovalnine je zelo preprost in jasen	4,68	0,568	0,323	4,69	0,545	0,297	4,82	0,465	0,216
S potekom reševanja škodnega primera se lahko seznanjam z E-pošto ali internetom	4,23	0,813	0,660	3,99	0,767	0,588	4,21	0,600	0,360
Strokovnost, prijaznost, zaupljivost in zanesljivost	4,59	0,590	0,348	4,72	0,482	0,232	4,97	0,174	0,030
Hitrost reševanja škodnega primera	4,64	0,658	0,433	4,74	0,503	0,254	4,91	0,292	0,085

*Merjeno na naslednji pet stopenjski lestvici: 1- zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- niti eno niti drugo, 4- zadovoljen in 5- zelo zadovoljen*

### 1. Zavarovalni zastopnik

Zavarovanci so kot najpomembnejše dejavnike za obnovo avtomobilskega zavarovanja po uveljavljanju avtomobilske škode preko zastopnika navedli štiri dejavnike, ki so bili najvišje ocenjeni, in sicer: preprost in jasen postopek uveljavljanja škodnega primera, hitrost reševanja škode, informiranost in obveščanje o poteku reševanja škode ter strokovnost, prijaznost, zaupljivost in zanesljivost. Kot najmanj pomembna dejavnika so zavarovanci ponovno navedli seznanjanje o poteku škode preko E-pošte in interneta (4,23) ter dosegljivost mesta za uveljavljanje škodnega primera. Ostali dejavniki so ocenjeni blizu skupaj, v intervalu med 4,41 in 4,55.

Standardni odklon je bil ponovno najmanjši pri dejavniku seznanjanje o poteku reševanja škode preko interneta in E-pošte (0,813 – zavarovanci so bili precej enotnega mnenja), največja razpršenost pa se je pokazala pri dejavnikih: vzbuja zaupanje in pozna večino odgovorov na moja vprašanja (0,503), pozna zavarovalno stroko in zna svetovati (0,510) ter prijazna, ne glede na razpoloženja (0,510).

### 2. Cenilno mesto ZM

Pri uveljavljanju avtomobilskega škodnega primera na cenilnem mestu je zavarovancem najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na obnovo zavarovanja, hitrost reševanja škode (4,74) in strokovnost, prijaznost, zanesljivost in zaupljivost osebja (4,72). Sledi dejavnik preprost in jasen postopek uveljavljanja zavarovalnine (4,69), kot najmanj pomemben dejavnik so zavarovanci ponovno ocenili možnost seznanjanja o poteku reševanja škode preko E-pošte in interneta (3,99) ter dosegljivost mesta, kjer se uveljavljajo škodni primeri.

Standardni odkloni so v intervalu med 0,482 – 0,566 kar kaže na precejšnjo razpršenost okoli povprečne vrednosti. Večjo enotnost so zavarovanci ponovno pokazali pri možnosti seznanjanja o poteku reševanja škode preko E-maila in interneta, ki so ga ocenili kot najmanj pomemben dejavnik za obnovo avtomobilskega zavarovanja, po uveljavljanju škodnega primera.

### 3. Poslovna enota ZM

Zanimivo, da so rezultati raziskave pokazali skoraj enak vrstni red dejavnikov pomembnosti kot v prejšnjih primerih, le da so ocene tukaj višje. Najpomembnejša dejavnika sta hitrost reševanja škode (4,91) in strokovnost, prijaznost, zaupljivost in

zanesljivost (4,97), najmanj pomembna dejavnika, ki vplivata na ponovno sklenitev zavarovanja sta dosegljivost in možnost seznanjanja s potekom reševanja škodnega primera preko E-pošte in interneta, z enako oceno 4,21.

Standardni odkloni kažejo na precejšnjo razpršenost stališč zavarovancev, še posebej pri najpomembnejših dejavnikih, kjer je standardni odklon pri dejavniku hitrost reševanja škodnega primera 0,292 in pri strokovnosti, prijaznosti, zaupljivost in zanesljivosti pa 0,174. Ostale vrednosti standardnega odklona so v intervalu med 0,600 in 0,465.

Iz dobljenih rezultatov lahko ugotovimo, da so razlike v pomembnosti posameznih dejavnikov majhne glede na mesto, kjer se škodni primer uveljavlja. Ali so razlike med dejavniki pomembnosti tudi statistično značilne, sem znova ugotavljal z enosmerno analizo variance, ki jo prikazujem v tabeli 14.

Rezultati enosmerne analize variance razkrivajo, da pri vseh kazalnikih razen enega (strokovnost, prijaznost, zaupljivost in zanesljivost) ni statistično pomembnih razlik ( $p < 0,05$ ) med zavarovanci, ki so škodo uveljavljali na različnih mestih. Mnenje zavarovancev se razlikuje le pri kazalniku strokovnost, prijaznost, zaupljivost in zanesljivost.

**TABELA 14: ENOSMERNNA ANALIZA VARIANCE (ANOVA) ZA UGOTAVLJANJE RAZLIK MED SKUPINAMI GLEDE NA DEJAVNIKE, KI VPLIVAJO NA ODLOČITEV PRI PONOVI SKLENITVI AVTOMOBILSKEGA ZAVAROVANJA PO UVELJVLJANJU ZAVAROVALNINE**

DEJAVNIK		Vsota kvadratov	df	Kvadrat povprečne vrednosti	F	Statistična pomembnost
<b>Je dosegljiva</b>	Med skupinami	,303	2	0,152	0,557	0,574
	Znotraj skupin	67,201	247	0,272		
	Skupaj	67,504	249			
<b>Vzbuja zaupanje in pozna večino odgovorov na moja vprašanja</b>	Med skupinami	,050	2	0,025	0,099	0,906
	Znotraj skupin	61,826	247	0,250		
	Skupaj	61,876	249			
<b>Spoštuje dogovorjene roke</b>	Med skupinami	,294	2	0,147	0,467	0,628
	Znotraj skupin	77,882	247	0,315		
	Skupaj	78,176	249			
<b>Pozna zavarovalno stroko in zna svetovati</b>	Med skupinami	,012	2	0,006	0,024	0,976
	Znotraj skupin	62,292	247	0,252		
	Skupaj	62,304	249			
<b>Je prijazna, ne glede na razpoloženje</b>	Med skupinami	1,446	2	0,723	2,541	0,081
	Znotraj skupin	70,270	247	0,284		
	Skupaj	71,716	249			
<b>Se odzove takoj, ko ga potrebujem</b>	Med skupinami	,371	2	0,186	0,637	0,530

	Znotraj skupin	72,013	247	0,292		
	Skupaj	72,384	249			
<b>Me obvešča o poteku reševanja škode</b>	Med skupinami	1,559	2	0,779	2,500	0,084
	Znotraj skupin	77,005	247	0,312		
	Skupaj	78,564	249			
<b>Postopek uveljavljanja odškodnine/zavarovalnine je zelo preprost in jasen</b>	Med skupinami	,464	2	0,232	0,804	0,449
	Znotraj skupin	71,220	247	0,288		
	Skupaj	71,684	249			
<b>S potekom reševanja škodnega primera lahko uporabljam E-pošto ali internet</b>	Med skupinami	2,242	2	1,121	1,987	0,139
	Znotraj skupin	139,358	247	0,564		
	Skupaj	141,600	249			
<b>Strokovnost, prijaznost, zaupljivost in zanesljivost</b>	Med skupinami	2,282	2	1,141	5,284	0,006
	Znotraj skupin	53,334	247	0,216		
	Skupaj	55,616	249			
<b>Hitrost reševanja škodnega primera</b>	Med skupinami	1,118	2	0,559	2,264	0,106
	Znotraj skupin	60,998	247	0,247		
	Skupaj	62,116	249			

### Splošno zadovoljstvo zavarovancev in verjetnost ponovne sklenitve avtomobilskega zavarovanja pri ZM

Iz tabele 15 je razvidno da je 52 % zavarovancev zadovoljnih in le 11 % zelo zadovoljnih. Posebno pozornost je potrebno nameniti 23 % zavarovancem, ki niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Ti lahko zelo hitro postanejo nezadovoljni in se tako pridružijo 9 % nezadovoljnim in 5 % zelo nezadovoljnim zavarovancem.

### TABELA 15: SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO Z ZM – PORAZDELITEV ODGOVOROV

	Frekvenca	Delež v %
Zadovoljen	156	52
Niti eno niti drugo	68	23
Zelo zadovoljen	34	11
Nezadovoljen	27	9
Zelo nezadovoljen	15	5
<i>Skupaj</i>	<i>300</i>	<i>100</i>

Tabela 16 prikazuje tri kazalnike splošnega zadovoljstva zavarovancev z ZM glede na mesto uveljavljanja škodnega primera. Največje zadovoljstvo so zavarovanci pokazali, kadar so škodni primer uveljavljali pri zastopniku, najnižjo pa, kadar so obiskali poslovno enoto ZM. Standardni odklon je v intervalu med 1,105 do 0,486 in je največji pri pri kazalniku - zavarovalni zastopnik, najnižji pa pri kazalniku - cenilno mesto ZM.



**TABELA 16: SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO Z ZM GLEDE NA MESTO UVELJAVLJANJA ŠKODNEGA PRIMERA – POVPREČNE VREDNOSTI, STANDARDNI ODKLON, VARIANCE**

Mesto sklenitva	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Zavarovalni zastopnik	3,95	0,486	0,236
Cenilno mesto ZM	3,5	1,105	1,22
Poslovna enota ZM	3,39	0,704	0,496

Merjeno na naslednji pet stopenjski lestvici: 1- zelo nezadovoljen, 2- nezadovoljen, 3- niti eno niti drugo, 4- zadovoljen in 5- zelo zadovoljen

Opazimo, da so zavarovanci najbolj zadovoljni, če svoj škodni primer uveljavljajo pri zastopniku.

Enosmerna analiza variance (tabela 17) razkriva, da ni statistično pomembnih razlik glede splošnega zadovoljstva med zavarovanci, ki so škodo uveljavljali na treh različnih mestih ( $p=0.106$ )

**TABELA 17. ENOSMERNNA ANALIZA VARIANCE (ANOVA) ZA UGOTAVLJANJE RAZLIK MED SKUPINAMI V SPLOŠNEM ZADOVOLJSTVU**

	Vsota kvadratov	df	Kvadrat povp. vrednosti	F	Stat. pomemb.
Med skupinami	4,722	2	2,361	2,264	0,106
Znotraj skupin	257,582	247	1,043		
Skupaj	262,304	249			

\* Razlika v povprečnih vrednostih je statistično značilna pri meji verjetnosti  $p<0,05$

S Turkeyevem testom, ki ga prikazujem v tabeli 18, sem ugotovil, da lahko z 98% verjetnostjo trdim, da obstajajo razlike v zadovoljstvu zavarovancev med tistimi, ki so škodni primer uveljavljali pri zastopniku in tistimi, ki so ga uveljavljali na poslovni enoti ZM. Kot kaže tabela 16 je zadovoljstvo večje pri tistih zavarovancih, ki so škodo uveljavljali pri zavarovalnem zastopniku.

**TABELA 18: TURKEYEV POST HOC TEST ZA PREVERJANJE RAZLIK MED SKUPINAMI ZA CELOTNO ZADOVOLJSTVO ZAVAROVANCEV Z LASTNOSTMI OSEB PRI UVELJAVLJANJU ŠKODNEGA PRIMERA Z NASLOVA AVTOMOBILSKIH ZAVAROVANJ**

(I) Prijava škode iz avtomobilskega zavarovanja	(J) Prijava škode iz avtomobilskega zavarovanja	Razlika v povprečnih vrednostih (I-J)	Stand. napaka	Stat. pomemb.
pri zavarovalnem zastopniku	pri cenilcu na cenilnem mestu ZM	0,32	0,18	0,19
	<b>v PE ZM</b>	<b>0,55*</b>	<b>0,22</b>	<b>0,04</b>
pri cenilcu na cenilnem mestu ZM	pri zavarovalnem zastopniku	-0,32	0,18	0,19
	<b>v PE ZM</b>	0,23	0,15	0,28
<b>v PE ZM</b>	<b>pri zavarovalnem zastopniku</b>	<b>-0,55*</b>	<b>0,22</b>	<b>0,04</b>
	pri cenilcu na cenilnem mestu ZM	-0,23	0,15	0,28

\* Razlika v povprečnih vrednostih je statistično značilna pri meji verjetnosti  $p<0,05$

V tabeli 19 prikazujem tri kazalnike glede verjetnosti za obnovitev avtomobilskega zavarovanja pri ZM. Najvišje ocene glede verjetnosti za obnovitev zavarovanja

zavarovanci izkazujejo, če škodni primer uveljavljajo pri zastopniku (86,36% verjetnost). Med preostalima dvema kazalnikoma (na cenilnem mestu ZM ali na poslovni enoti ZM) ni bistvenih razlik, nekoliko nižjo verjetnost pokaže kazalnik – cenilno mesto ZM (63,59).

**TABELA 19: ODSOTOK VERJETNOSTI ZA OBNOVITEV AVTOMOBILSKEGA ZAVAROVANJA PRI ZM GLEDE NA MESTO UVELJAVLJANJA ŠKODNEGA PRIMERA**

Mesto sklenitva	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Varianca
Zavarovalni zastopnik	86,36	18,464	340,909
Cenilno mesto ZM	63,59	31,52	993,491
Poslovna enota ZM	64,39	24,231	587,121

*Merjeno na naslednji pet stopenjski lestvici v deležih: 0 %, 25 %, 50 %, 75 %, 100 %.*

Standardni odkloni kažejo, da se ocene nahajajo v intervalu med 31,520 in 18,464 okoli povprečne vrednosti. Največjo razpršenost opazimo pri kazalniku – cenilno mesto ZM, najnižjo pa pri kazalniku – zavarovalni zastopnik.

V tabeli 20 sem izračunal razlike v verjetnosti za obnovo zavarovanja pri ZM, glede na to, kje zavarovanci uveljavljajo svoj škodni primer, še z enosmerno analizo variance (ANOVA).

**TABELA 20: ENOSMERNNA ANALIZA VARIANCE (ANOVA) ZA UGOTAVLJANJE RAZLIK MED SKUPINAMI V VERJETNOSTI ZA OBNOVITEV AVTOMOBILSKEGA ZAVAROVANJA**

	Vsota kvadratov	df	Kvadrat povp. vrednosti	F	Stat. pomemb.
Med skupinami	10318,351	2	5159,175	5,827	0,003
Znotraj skupin	218684,149	247	885,361		
Skupaj	229002,500	249			

Tabela kaže, da med tremi skupinami glede na mesto uveljavljanja škode obstajajo statistično pomembne razlike ( $p < 0,05$ ) v verjetnosti obnove avtomobilskega zavarovanja pri ZM.

V tabeli 21 prikazujem rezultate Turkeyevega testa, s katerim smo ugotovili, da obstajajo statistično pomembne razlike med zavarovanci, ki so svoj škodni primer uveljavljali:

- pri zavarovalnem zastopniku in cenilcu na cenilnem mestu Zavarovalnice Maribor,
- pri zavarovalnem zastopniku in poslovni enoti Zavarovalnice Maribor.

**TABELA 21: TURKEYEV POT HOC TEST ZA UGOTAVLJANJE RAZLIK MED SKUPINAMI V VERJETNOSTI ZA OBNOVITEV AVTOMOBILSKEGA ZAVAROVANJA PRI ZM**

(I) Prijava škode iz avtomobilskega zavarovanja	(J) Prijava škode iz avtomobilskega zavarovanja	Razlika v povp. vred. (I-J)	Stand. napaka	Statis. pomemb.
Zavarovalni zastopnik/agencija	Cenilec na cenilnem mestu ZM	22,774(*)	6,692	0,002

	Poslovna enota ZM	21,970(*)	8,190	0,021
<b>Cenilec na cenilnem mestu ZM</b>	<b>Zavarovalni zastopnik/agencija</b>	-22,774(*)	6,692	0,002
	Poslovna enota ZM	-,804	5,601	0,989
Poslovna enota ZM	Zavarovalni zastopnik/agencija	-21,970(*)	8,190	0,021
	Cenilec na cenilnem mestu ZM	,804	5,601	0,989

\* Razlika v povprečnih vrednostih je statistično značilna pri meji verjetnosti  $p < 0,05$

V marketinških raziskavah želimo velikokrat ugotoviti stopnjo in smer povezave med dvema spremenljivkama. V takšnih primerih najpogosteje uporabimo korelacijski koeficient  $r$ , ki povzame moč povezave med dvema metričnima (intervalnima ali skalarnima) spremenljivkama. Gre za indeks, ki pokaže ali obstaja linearna povezava med dvema spremenljivkama (Malhotra in Birks 2003, 512). Kazalec je znan tudi pod nazivom Pearsonov korelacijski koeficient ali bivariantna korelacija. Kadar meritev vključuje celotno populacijo, govorimo o korelaciji populacije ( $\rho$ ), kadar pa temelji na vzorcu, govorimo o korelaciji vzorca ( $r$ ) (Kumar et al. 1999, 490).

Pozitivna korelacija odraža dejstvo, da so visoke vrednosti ene spremenljivke povezane z visokimi vrednostmi v drugi spremenljivki, medtem ko negativna korelacija kaže na to, da so visoke vrednosti ene spremenljivke pozitivno povezane z nizkimi vrednostmi v drugi spremenljivki. Korelacijski koeficient lahko zajame vrednosti med -1 in +1.

V tabeli 22 so prav vse korelacije med posameznimi dejavniki zadovoljstva zavarovancev z lastnostmi prodajnega osebja pri uveljavljanju škodnega primera z naslova avtomobilskih zavarovanj in verjetnostjo ponovne sklenitve zavarovanja pri ZM, pozitivne in statistično pomembne pri  $p < 0,01$ . Korelacije so srednje močne (za te velja, da je  $r$  med 0,30 in 0,70). Strokovnost je najbolj pozitivno povezana z verjetnostjo za obnovitev zavarovanja, tej sledi prijaznost. Obe korelaciji sta močni. Ostale povezave z verjetnostjo ponovne sklenitve avtomobilskega zavarovanja pri ZM - odzivnost, zanesljivost, zaupljivost in dosegljivost so srednje močne. Skupno zadovoljstvo z lastnostmi osebja pri uveljavljanju škodnega primera je močno pozitivno povezano z verjetnostjo obnove avtomobilskega zavarovanja pri ZM.

**TABELA 22: POVEZANOST MED POSAMEZNI DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAVAROVANCEV Z LASTNOSTMI OSEBJA PRI UVELJAVLJANJU ŠKODNEGA PRIMERA Z NASLOVA AVTOMOBILSKIH ZAVAROVANJ IN VERJETNOSTJO PONOVNE SKLENITVE AVTOMOBILSKEGA ZAVAROVANJA PRI ZM**

	Odstotek verjetnosti za obnovitev avt. zavarovanja pri ZM
<b>Dosegljivost (vedno, ko ga potrebujem, je dosegljiv)</b>	0,466(**)
<b>Zaupljivost (vzbuja zaupanje, pozna večino odgovorov)</b>	0,477(**)
<b>Zanesljivost (spoštuje dogovorjene roke)</b>	0,552(**)
<b>Strokovnost (pozna zavarovalno stroko, zna svetovati)</b>	0,727(**)

Prijaznost (prijazen, ne glede na osebno razpoloženje)	0,763(**)
Odzivnost (ko ga potrebujem, se takoj odzove)	0,589(**)
Zadovoljstvo zavarovancev z lastnostmi oseb pri prijavi in obravnavi škode iz avtomobilskega zavarovanja	0,705(**)

\*\* Korelacija je statistično pomembna pri  $p < 0,01$ .

V tabeli 23 so vse korelacije med posameznimi dejavniki zadovoljstva zavarovancev z značilnostmi obravnave škode z naslova avtomobilskih zavarovanj in verjetnostjo ponovne sklenitve zavarovanja pri ZM pozitivne in statistično pomembne pri  $p < 0,01$ . Postopek uveljavljanja zavarovalnine ob škodi je srednje močno povezan z verjetnostjo ponovne sklenitve avtomobilskega zavarovanja, čeprav zelo blizu mejnika z močno korelacijo ( $r = 0,695$ ), ostali dve (hitrost reševanja škode in višina izplačane zavarovalnine), povezavi z verjetnostjo obnove zavarovanja pri ZM sta močni. Tudi skupno zadovoljstvo je močno pozitivno povezano z verjetnostjo obnove avtomobilskega zavarovanja pri ZM.

**TABELA 23: POVEZANOST MED POSAMEZNI DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAVAROVANCEV Z ZNAČILNOSTMI OBRAVNAVE ŠKODE Z NASLOVA AVTOMOBILSKIH ZAVAROVANJ IN VERJETNOSTJO PONOVNE SKLENITVE AVTOMOBILSKEGA ZAVAROVANJA PRI ZM**

	Odstotek verjetnosti za obnovitev avt. zavarovanja pri ZM
Postopek uveljavljanja zavarovalnine ob škodi	0,695(**)
Hitrost reševanja škode (izplačilo zavarovalnine)	0,732(**)
Višina izplačane zavarovalnine	0,734(**)
Zadovoljstvo z značilnostmi obravnave škode iz avtomobilskih zavarovanj	0,785(**)

\*\* Korelacija je statistično pomembna pri  $p < 0,01$ .

Za pojasnjevanje vpliva zadovoljstva na verjetnost ponovne sklenitve zavarovanja pri ZM bomo uporabili linearno regresijsko analizo. Pojem regresijska analiza se nanaša na tehnike, ki jih uporabljamo, kadar želimo izpeljati enačbo, ki povezuje odvisno spremenljivko, s pojasnjevalno spremenljivko. Zajema frekvenčno porazdelitev odzivne spremenljivke, kadar so spremenljivke, ki jih uporabljamo za ocenjevanje, fiksirane na različnih nivojih, torej konstante. Kadar ugotovljamo povezavo med spremenljivkama na tak način, je rezultat analize vedno model, oziroma enačba (Churchill 1999, 769)

Model	R	R <sup>2</sup>	Prilag. R <sup>2</sup>	Stand. napaka ocene
1	0,842(a)	0,710	0,709	15,874

a Pojasnjevalna spremenljivka: Splošno zadovoljstvo z ZM

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična pomemb.
		B	Stand. napaka	Beta		
1	Konstanta	-23,782	3,462		-6,870	0,000
	Splošno zadovoljstvo z ZM	25,337	0,939	0,842	26,995	0,000

a Odzivna spremenljivka: Odstotek verjetnosti za obnovitev avtomobilskega zavarovanja pri ZM (Y)

Regresijski model lahko uporabimo za razlago, predvidevanje in nadzor spremenljivke, ki jo proučujemo (Kumar et al. 1999, 489). Z njim proučujemo linearno povezavo med odzivno in pojasnjevalno spremenljivko (Zikmund 1999, 369).

Rezultati regresijske analize kažejo, da lahko verjetnost ponovne sklenitve avtomobilskega zavarovanja pri ZM d.d. pojasnujemo s pomočjo splošnega zadovoljstva. Z varianco v splošnem zadovoljstvu lahko pojasnimo približno 71 % verjetnosti za ponovno sklenitev zavarovanja. Sprememba statistike F je statistično pomembna pri  $p < 0,01$ . Koeficient beta je pozitiven ( $\beta = 0,84$ ) in prav tako statistično pomemben pri vrednosti  $p < 0,01$ , kar pomeni, da ima zadovoljstvo zavarovancev močan pozitiven vpliv na ponovno sklenitev zavarovanja (zvestobo). Končna regresijska enačba verjetnosti za ponovno sklenitev zavarovanja se glasi tako:

$$Y = -23,78 + 25,34X$$

Y = odstotek verjetnosti za obnovitev avtomobilskega zavarovanja pri ZM

X = splošno zadovoljstvo z ZM

## 6.6 Preverjanje hipotez

**Hipoteza 1: Ne obstajajo razlike med stopnjami zadovoljstva zavarovancev na različnih mestih prijave in obravnave škode iz avtomobilskega zavarovanja.**

Pri preverjanju te hipoteze sem se odločil za enosmerno analizo variance<sup>3</sup> (tabela 7), ker ugotavljam ravni odvisne spremenljivke (dejavnike zadovoljstva zavarovancev ZM d.d. z lastnostmi osebja pri uveljavljanju škodnega primera z naslova avtomobilskega zavarovanja) za različne ravni neodvisnih spremenljivk (različna mesta uveljavljanja škodnega primera z naslova avtomobilskega zavarovanja). Kot ničelno hipotezo sem postavil trditev, da ne obstajajo razlike med stopnjami zadovoljstva zavarovancev z lastnostmi oseb na različnih mestih prijave in obravnave škodnega primera avtomobilskih zavarovanj ( $H_{10}: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ ).

Na podlagi enosmerne analize variance ovržemo ničelno hipotezo  $H_{10}$ , saj pri kazalniku zaupljivost obstajajo statistično pomembne razlike med zavarovanci, ki so škodo uveljavljali na različnih mestih. Statistična pomembnost celotnega konstrukta je enaka  $p = 0,05$ , kar je zelo blizu vrednosti  $p < 0,05$  (natančna vrednost  $p = 0,0500824$ ). Zato lahko ugotovimo, da obstajajo statistično pomembne razlike v zadovoljstvu med zavarovanci glede na mesto uveljavljanja škodnega primera.

Zato sprejmemo alternativno hipotezo ( $H_{11}: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ ), **da obstajajo razlike med stopnjami zadovoljstva zavarovancev z lastnostmi oseb na različnih mestih uveljavljanja škodnega primera z naslova avtomobilskih zavarovanj.**

**Hipoteza 2: Zadovoljstvo zavarovancev z značilnostmi obravnave škod se ne razlikuje glede na to, kje (pri kom) je bila prijava škode iz avtomobilskega zavarovanja**

Pri preverjanju te hipoteze sem se prav tako odločil za enosmerno analizo variance (tabela 11), ker ugotavljam ravni odvisne spremenljivke (dejavnike zadovoljstva zavarovancev ZM d.d. z značilnostmi obravnave škod z naslova avtomobilskih zavarovanj) za različne

<sup>3</sup> Preizkus one way analysis of variance oziroma one way ANOVA.

ravni neodvisnih spremenljivk (različna mesta uveljavljanja škodnega primera iz avtomobilskega zavarovanja). Kot ničelno hipotezo sem postavil trditev, da se zadovoljstvo zavarovancev z značilnostmi obravnave škod iz avtomobilskih zavarovanj ne razlikuje glede na to, kje (pri kom) je bil uveljavljan škodni primer iz avtomobilskega zavarovanja ( $H_{20}: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ ).

Na podlagi vzorčnih podatkov obstajajo v zadovoljstvo zavarovancev, glede na mesto uveljavljanja škodnega primera, statistično pomembne razlike le pri kazalniku – postopek uveljavljanja škodnega primera ( $p=0,023$ ). Pri hitrosti in višini obravnavane škode ni statistično pomembnih razlik, enako velja tudi za celoten konstrukt zadovoljstvo z značilnostmi obravnave škode iz avtomobilskih zavarovanj.

Zato lahko svojo postavljeno hipotezo potrdim ( $H_{20}: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ ).

**Hipoteza 3: Med stopnjo pomembnosti dejavnikov pri uveljavljanju odškodnine/zavarovalnine ne obstajajo razlike glede na to, kje (pri kom) je bila prijavljena škoda iz avtomobilskega zavarovanja .**

Tudi pri preverjanju te hipoteze sem se odločil za enosmerno analizo variance (tabela 14), kjer ugotavljam ravni odvisne spremenljivke (pomembnost dejavnikov pri uveljavljanju škodnega primera iz avtomobilskih zavarovanj) za različne ravni neodvisnih spremenljivk (različna mesta uveljavljanja škodnega primera iz avtomobilskega zavarovanja). Kot ničelno hipotezo sem postavil trditev, da med stopnjo pomembnosti dejavnikov pri uveljavljanju zavarovalnine ne obstajajo razlike glede na to, kje (pri kom) je bila prijavljena škoda iz avtomobilskega zavarovanja ( $H_{30}: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ ).

Ugotovil sem, da obstajajo statistično pomembne razlike glede na to, kje se uveljavlja škodni primer iz avtomobilskih zavarovanj samo pri kazalniku - strokovnost, prijaznost, zaupljivost in zanesljivost ( $p=0,006$ ). Pri vseh ostalih kazalnikih statistično pomembnih razlik nisem opazil.

Na podlagi navedenih dejstev in podatkov enosmerne analize lahko postavljeno hipotezo ( $H_{30}: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ ) potrdim.

## 7. SKLEP

Poslovanje zavarovalnice se ocenjuje in analizira iz najrazličnejših zornih kotov, vendar končni uspeh zavarovalnice vedno odseva v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida, ki prikazuje njeno poslovno uspešnost oziroma neuspešnost. Poslovni uspeh lahko razširimo na pojem kakovosti poslovanja zavarovalnice, ki pa se izraža v njenem uspehu in ugledu. Pa vendar se kakovost poslovanja ne meri samo po tem, da smo dosegli čim večje finančne uspehe, ampak tudi po tem, v kolikšni meri smo zadovoljili zavarovančeve potrebe in hkrati izboljšali naše delovno okolje in življenjsko raven. Poslanstvo zavarovalnic in njihova družbena odgovornost se kaže namreč v treh segmentih:

- zavarovalnica mora biti v vsakem trenutku sposobna popraviti škodo, ki so jo utrpeli njeni zavarovanci,
- zavarovalnica mora skrbeti za svoje zaposlene,

- zavarovalnica mora skrbeti za vloženi kapital svojih lastnikov s tem, da zagotavlja donosnost in na daljši rok izplačuje dividende.

Zato morajo zavarovalnice, ob stalni rasti in razvoju, izkoriščati dane in ustvarjati nove možnosti za doseganje kakovostnih rezultatov. Zavarovanec je tisti, ki vpliva na uspešnost zavarovalnice s ponavljajočimi in novimi sklenitvami zavarovanja.

Za zavarovalno storitev ni dovolj, da zadostuje postavljenim standardom. Njena storitev mora biti kvalitetna, njeni produkti konkurenčni (tako ocenjeni v očeh zavarovancev), storitev mora biti kvalitetno prodana in odlično izvedena (pri uveljavljanju škodnih primerov), da vpliva na povečanje ugodja zavarovancev oziroma na njihovo zadovoljstvo. Dejstvo je, da današnji zavarovanci ne ocenjujejo zgolj kaj dobijo, ampak, kako dobijo.

V zavarovalnicah se še danes gleda na zadovoljstvo kot na program, ki se lahko uresniči v nekaj mesecih ali v letu dni. Znano je, da so uspešne tiste zavarovalnice, ki bodo gradile svoje partnerstvo na stalnem zadovoljstvu zavarovancev, kontinuirano iz dneva v dan.

Zahteve in želje zavarovancev se spreminjajo (ko se navadijo na določen nivo storitve, si želijo več). Pomembno je stalno izboljševanje, ki je nuja, če želi zavarovalnica prehiteti konkurenco. Izboljšave so tudi pomemben motivator. So izziv za vsakogar v zavarovalnici, saj omogočajo kreativnost in jemanje pobud ter omogočajo osebni razvoj vseh zaposlenih. Izboljšave, ki so usmerjene v zagotavljanje zadovoljstva zavarovancev, običajno vplivajo na povečanje sredstev, ki jih je potrebno investirati predvsem v tehnologijo in tehnološke procese, usposabljanje zaposlenih, prodajnega osebja, v sistem nagrajevanja, motiviranja ipd. Raziskave dokazujejo, da so ti stroški precej nižji, kot znašajo stroški pridobivanja novih zavarovancev in stroški, na katere vplivajo nezadovoljni zavarovanci.

Na zadovoljstvo zavarovancev pomembno vplivajo dejavniki, kot so zavezanost vodstva k zadovoljstvu zavarovancev, organizacijska kultura, komuniciranje, strategija storitve, informacijska tehnologija in neposredno vodstvo zavarovalnice. V procesu zagotavljanja zadovoljstva zavarovancev je najpomembnejša naloga najvišjega vodstva brezkompromisna zavezanost k cilju splošnega zadovoljstva zavarovancev na vseh segmentih poslovanja zavarovalnice. Ta cilj mora biti jasno posredovan vsem zaposlenim in prodajnemu osebju. V primeru, da vodstvo ni dovolj zavezano temu cilju, pride do nasprotujočih si signalov, ki negativno vplivajo na osnovni cilj. Svojo zavezanost za doseganje zadovoljstva zavarovancev morajo vodilni sporočati zaposlenim preko jasno oblikovane vizije in strategije. Vizija zavarovalnice mora biti jasna in predstavlja ideal, ki mu zavarovalnica in njeni zaposleni morajo slediti.

Organizacijska kultura se lahko opredeli kot celota vrednot, obnašanja in načinov komuniciranja, ki ga sprejemajo vsi zaposleni in prodajno osebje. Kultura ima vlogo usmerjevalca in vodi zaposlene v isto smer. Po mnenju vodilnih v podjetjih, ki so znana po uspešnem zagotavljanju zadovoljstva uporabnikov, je organizacijska kultura najpomembnejši notranji dejavnik zagotavljanja zadovoljstva. Ključna je vloga vodilnih, ki dajejo zgled obnašanja, enotnost delovanja pa zagotavlja uniformnost storitve in usklajenost. Pogosto se vodilni ne zavedajo vpliva, ki ga ima njihovo obnašanje na ključno kulturo v podjetju. Razvoj organizacijske kulture se začne s seznanjanjem zaposlenih z vrednotami družbe, za kar so potrebni vidni posamezniki v podjetju. Ti predstavljajo vrednote in kulturo, ki jih podjetje želi dolgoročno prevzeti. Pomembna je

komunikacija, ki jo vodstvo uporablja za posredovanje svojega videnje prihodnosti podjetja.

Z internim komuniciranjem zavarovalnice motivirajo svoje zaposlene, jih obveščajo o uspehih in neuspehih, zagotavljajo pravilno razumevanje ciljev in nalog. Z zunanjim komuniciranjem pa želijo, da bi zavarovanci razumeli vsebino storitev, ki jim jo ponuja zavarovalnica ter tako usmerjajo zavarovančeva pričakovanja. V primeru, da zavarovalnica uspe z zavarovanci vzpostaviti uspešno dvosmerno komunikacijo, se lahko vnaprej pripravi na njihova spremenjena pričakovanja ter na ta način dosega konkurenčno prednost.

Uspešna strategija storitve pomeni posredovanje storitve na način, ki zavarovalnici zagotavlja konkurenčno prednost. Oblikovanje uspešne storitvene strategije navadno ni enostavno in zahteva najprej ugotovitev potreb in pričakovanj zavarovancev po izoblikovanih segmentih. Pri razvoju strategije morajo zavarovalnice razmisliti o poslovanju s stališča koristi za zavarovance, določiti elemente zavarovalne storitve, ki bi bili podlaga za doseganje vodilnega položaja zavarovalnice in ugotoviti, kako in ali je možno znižati stroške ob hkratnem izboljšanju storitve. Pri zavarovalnih storitvah sta najpogostejša stika zavarovanca z zavarovalnico ob sklenitvi zavarovalne pogodbe in ob uveljavljanju škodnega primera. Zavarovalnica mora pravilno in hitro oceniti nevarnosti in ponuditi zavarovancu ustrezne oblike zavarovanja. Po drugi strani pa mora hitro obravnavati škodne zahteve, poenostaviti postopke reševanja škodnega primera in nuditi dodatne ugodnosti, s čimer si lahko zagotovi konkurenčno prednost.

V zavarovalniških dejavnostih je nižanje stroškov zaradi ekonomije obsega ponavadi neznatno, zato je eden od ključev za uspešno zniževanje stroškov analiza verige dodatnih vrednosti. S to metodo se lahko ugotavlja, katere storitve so za zavarovance pomembne, manj pomembne in nepomembne. Zato so na tem področju še posebej zanimiva paketna zavarovanja in avtomatizirano poslovanje, ki lahko hkrati zniža stroške poslovanja in poveča vrednost storitve.

Učinkovit informacijski sistem omogoča zaposlenim, da se usmerijo na odnos do zavarovanca in ne izgubljajo dragocenega časa z iskanjem informacij. Omogoča kakovostne analize in hitrejšo odpravo napak in ozkih grl pri poslovanju. Glede na pričakovanja in želje zavarovancev morajo zavarovalnice usmerjati pozornost pri razvoju informacijskega sistema na tista področja, ki so najbolj kritična in lahko največ prispevajo k zaznavni vrednosti storitve pri zavarovancih.

Zadovoljstva zavarovancev ne moremo ločiti od zadovoljstva zaposlenih. Zato je prav zadovoljstvo zaposlenih ključ do zadovoljnega zavarovanca. Le-ti namreč igrajo ključno vlogo v samem procesu izvajanja storitev. Za učinkovito in uspešno delo z zavarovanci se morajo zaposleni:

- osredotočiti na zavarovanca in ga obravnavati individualno,
- zavedati, da si morajo naklonjenost in zaupanje zavarovanca zaslužiti,
- potruditi, da na storitev gledajo z vidika zavarovanca,
- zavedati, da so prav oni tisti, ki lahko zavarovalnici prinesejo uspeh.

Ugotovili smo, da imajo zaposleni več vlog, ko postanejo zelo pomembni elementi dejavnikov zadovoljstva zavarovancev. Zavarovalnice se žal premalo zavedajo, da lahko neprijazen, netoleranten in nestrokoven pristop in odnos negativno vplivata na



zavarovanca, na njegovo zadovoljstvo, kljub ostalim pozitivnim elementom zavarovalne storitve.

Opredelitev zadovoljstva zavarovancev, identifikacija dejavnikov, ki nanj vplivajo, ekonomske posledice različnih ravni zadovoljstva in načini merjenja zadovoljstva predstavljajo primarne težave znanstveno-raziskovalnega dela na področju zadovoljstva zavarovancev. Pri tem sem posebno pozornost namenil obravnavi subjektov (osebju, ki sodeluje v postopku reševanja škodnih primerov) in dejavnikov zadovoljstva, ki vplivajo na percepcijo in vrednotenje zavarovančevega zadovoljstva. Zadovoljstvo, ki ga zavarovanec doživi v procesu izvajanja storitve s primernim poslovnim odnosom (razmerjem), je trajnejše in pozitivno. Zato si zavarovalnice prizadevajo, da bi imele čim več zvestih in zadovoljnih zavarovancev. Zvestoba in zadovoljstvo se prepletata in sta neločljiva, vendar nista simetrično povezana. Velja omeniti, da povečanje zadovoljstva ne povzroči enakega povečanja zvestobe pri vseh zavarovancih, če je razmerje med zadovoljstvom zavarovanca in zvestobo različno pri različnih stopnjah zadovoljstva. Vpliv zadovoljstva na zvestobo je lahko različen in je odvisen od stopnje zadovoljstva. Močnejše kot je zadovoljstvo, večja bo zvestoba.

Obravnava zadovoljstva je med različnimi avtorji in pristopi močno zaznamovana s precejšnjim razhajanjem in nesoglasji v meji med zadovoljstvom in drugimi sorodnimi koncepti, kot so stališča, kakovost, vrednost, ugled, sodba ipd. Pogosto se zadovoljstvo zamenjuje z njegovimi predhodniki in posledicami, kar ni upravičeno, saj ti koncepti nimajo enakega pomena v zavesti uporabnikov. Zato sem pri teorijah zadovoljstva skušal slediti njegovim povezavam oziroma ugotavljanju njegovih razmerji s predhodniki in posledicami.

V empiričnem delu raziskave sem proučil, analiziral in ugotovil ključne dejavnike zadovoljstva pri uveljavljanju zavarovalnih storitev iz naslova avtomobilskih zavarovanj (reševanju škodnih primerov) z lastnostmi osebe, ki sodeluje v procesu reševanja škod, z značilnostmi obravnave škodnih primerov in pomembnosti dejavnikov pri reševanju škod glede na mesto uveljavljanja škodnega primera iz avtomobilskega zavarovanja (pri zavarovalnem zastopniku, na cenilnem mestu, v poslovni enoti ZM). Pri tem so ti trije izbrani dejavniki (oseba, izdelek, proces) značilni pri izvajanju katerihkoli storitev in ne samo na področju zavarovalništva. Zato jih opredeljujem kot univerzalne dejavnike storitev.

Ugotovil sem, da so zavarovanci, ki škodne primere uveljavljajo pri zavarovalnem zastopniku, v povprečju najbolj zadovoljni z vsemi opazovanimi kriteriji. To potrjuje, da je sistem nagrajevanja in motiviranja zavarovalnih zastopnikov najprimernejši za doseganje tako prodajnih ciljev kot dviga splošnega zadovoljstva zavarovancev.

Rezultati raziskave kažejo, da so v povprečju z vsemi opazovanimi kriteriji najmanj zadovoljni zavarovanci, če škodni primer uveljavljajo na poslovni enoti ZM. Dejstvo je, da so referenti na poslovnih enotah obremenjeni s svojim vsakodnevnim delom. Se pa poraja vprašanje, kako vpliva način obračuna njihovih plač na odnos do zavarovancev in s tem tudi do svojega delodajalca. Osebe na poslovnih enotah namreč nima variabilnega dela plače.

Tudi manjše zadovoljstvo zavarovancev, če škodni primer uveljavljajo na cenilnem mestu, se da razložiti. To osebe je namreč specializirano zgolj za ocenitev višine škode

na vozilih in za določitev načina sanacije te škode. Zavarovancev ne poznajo. Njihova velika obremenjenost z velikim številom škodnih primerov vpliva na to, da se zavarovancem ne morejo dovolj posvetiti in jih obravnavajo kot da delajo za tekočim trakom – čim prej zaključit cenitev, da pride na vrsto nov primer.

Razveseljivo je, da se ZM zaveda teh težav in da je že ukrepala – vpeljuje namreč novo sistematizacijo delovnih mest, ki uvaja variabilni del plače v skoraj vsako delovno mesto, potekajo pa že številna izobraževanja tudi za ostale profile (prodajno osebje je v procesu izobraževanja že dalj časa), ki so v stiku z zavarovanci.

V magistrski nalogi sem skušal čim bolj celovito predstaviti ključne dejavnike zadovoljstva zavarovancev pri uveljavljanju škodnih primerov. Zavedam se, da nisem predstavil celotnega obsega zadovoljstva prodaje vseh zavarovalnih storitev, sem pa povzel ključne dejavnike (oseba, izdelek, proces), ki so značilni pri izvajanju katerihkoli storitev.

Dolgoročno bodo uspešne tiste zavarovalnice, ki bodo uspele dovolj prisluhni potrebam trga oziroma svojim zavarovancem. Ustvarjanje zadovoljnih zavarovancev je namreč edini način, da postane ena zavarovalnica uspešnejša od druge.



## SEZNAM LITERATURE IN VIROV

### Literatura

1. Aaker David A. (1991): *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York. The Free Press.
2. Albaum Gerald, Young Louise. (2003): Measurement of Trust in Salesperson-Customer Relationships in Direct Selling. *Journal of Personal Selling&Sales Management*. Vol. XXIII, No. 3. Str. 253-269.
3. Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R. (1994): Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*. Vol. 58. No. 3. Str. 53-66.
4. Anderson E.W., Mittal V. (2000): Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Services Research*. Vol. 3. No. 2. Str. 107-120.
5. Anderson R.E. (1973): Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*. Vol. 10, February.
6. Andreasen, Alan R. (1976): A Taxonomy of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction Measures. *Proceedings of a Conference Conducted by the Marketing Science Institute with Support of the National Science Foundation*. Ed. H. Keith Hunt, Cambridge MA: Marketing Science Institute. Str. 11-35.
7. Barnett, M.L., in J.M. Jermier in B.A. Lafferty. 2006. Corporate reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9, 1: 26-38.
8. Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas. (1997): *Essentials of Services Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press.
9. Bateson John E.G.(Ed.). (1995): *Managing Services Marketing*. Fort Worth. The Dryden Press. Str. 680.
10. Beckwith Harry. (2003): *Prodaja nevidnega (Selling the invisible)*. Ljubljana. Lisac&Lisac (Warner Books Inc.).
11. Berelson B., Steiner G.A. (1964): *Human behavior. An Inventory of scientific findings*. New York. Harcourt, Brace & Word.
12. Bijelić Mile. (1998): *Zavarovanje in pozavarovanje*. Ljubljana. Art agencija. Str. 343.

13. Bishop Gagliano Kathryn, Hathcote Jan. (1994): Customer expectations and perceptions of service quality in retail apparel specialty stores. *Journal of Services Marketing*, 8, 1. Str. 60-69.
14. Bleuel Bill. (1990): Customer Dissatisfaction and the zone of uncertainty. *The Journal of Service Marketing*, 1, 4.
15. Boncelj Jože. (1983): *Zavarovalna ekonomika*. Maribor. Založba Obzorja. Str. 20.
16. Bromley, D. 2002. Comparing corporate reputations: league tables, quotients, benchmarks, or case studies? *Corporate Reputation Review*, 5, 1: 35-50
17. Brookes Richard. (1995): *Customer Satisfactin Research*. Amsterdam: Esomar.
18. Brown S.W. 2005. When Executives Speak, We Shoul Listen and Act Differently. *Journal of Marketing*, 69, 3: 2-4.
19. Brown, B. 1998. Do stock market investors reward companies with reputations for social performance? *Corporate Reputation Review*, 1, 3: 271-280.
20. Brown, Steven P., Robert A. Peterson. (1994): The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58, 2 (April). Str. 70-80.
21. Brown, S.A. 1999. *Strategic customer care: an evolutionary approach to increasing customer value and profitability*. Toronto [etc.] : J. Wiley
22. Buechner F. (1962-64): *Grundriss der Versicherungsgeschichte, Die Versicherung, Versicherungswirtschaftliches Studienwerk*. I. zvezek. Založba Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden. Str. 2299.
23. Buehrer E. Richard et al. (2002): A Realistic Sales Experience. Providing Feedback by Integrating Buying, Selling and Managing Experiences. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 1, Vol. XXII.
24. Cadotte E.R., Turgeon N. (1988): *Key Factors in Guest Satisfaction*, The Cornell H.R.A. Quaterly ferb.
25. Caruana Albert, Money Arthur H., Berthon Pierre R. (2000): Srvice Quality and satisfaction - The moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 34, 11/12. MCB University Press. Str. 1338-1352.
26. Caruana, A. 2002. Service loyalty - The effects of service quality andthe mediating role of customer satisfaction. *European journal of marketing*. 36, 7/8: 811-828
27. Castleberry B. Stephen, Tanner Jr. F. John, Weitz A. Barton. (2001): *Selling Building Partnerships*. McGraw-Hill Higher Education. Fourth Edition.
28. Chen, T.-Y., and H.-S. Chang. 2005. Reducing consumers' perceived risk through banking service quality cues in Taiwan. *Journal of business and psychology* 19 (4): 521-539
29. Chin Wynne, Jones Eli, Sundram Suresh. (2002): Factors Leading to Sales Force Automation Use. A Longitudinal Analysis. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 3, Vol. XXII.
30. Chonko B. Lawrence et al. (2002): The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change and Salesperson Learning the Success of Scales Force Change. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 4, Vol. XXII.

31. Chowdhary, N. and M. Prakash. 2007. Prioritizing service quality dimensions. *Managing Service Quality* 17 (5): 493-509.
32. Churchill, G.A. (1999): *Marketing Research: Methodological Foundations*. Orlando: The Dryden Press.
33. Claycomb Cindy, Kraft B. Frederic, Porter S. Stephen. (2003): The Practice of a Wellness Lifestyle in a Selling Environment. A Conceptual Exploration. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 3, Vol. XXIII. Str. 191-204.
34. Cottrell Richard J. (1995): *Proactive Relationship Management: The next step to long-term customer Loyalty*. Amsterdam. Esomar.
35. Coyne K. (1989): Beyond service fads-meaningful strategies for the real world. *Sloan Management Review*. Summer. Str. 69-76.
36. Cramer, D. (2000): *Fundamental Statistics for Social Science Research*. London: Routledge.
37. Cravens W. David et al. (2001): Salesperson Job Involvement. A Modern Perspective and a New Scale. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 4, Vol. XXI.
38. Cronin J. Joseph, Taylor A. Steven. (1994): SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and performance-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*. Vol. 58, No. 1. January.
39. Cronin J. Joseph, Taylor A. Steven. (1992): Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension. *Journal of Marketing*, Chicago, 56, 3.
40. Cross James et al. (2001): Sales Force Activities and Marketing Strategies in Industrial Firms. Relationships and Implications. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 3, Vol. XXI.
41. Cunningham, L.F., in J. Gerlach, in M. D. Harper. 2005. Perceived risk and ebanking services: An analysis from the perspective of the consumer. *Journal of financial services marketing*. 10, 2: 165-178
42. Dabholkar A. Pratibha et al. (2002): A Measure of Selling Skill. Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 1, Vol. XXII. Str. 13-21.
43. Damjan Janez, Možina Stane. (1999): *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Str-135.
44. Davis Mark M., Janelle Heineke. (1998): How disconfirmation, perception and actual waiting times impact customer satisfaction. *International Journal of Service*. MCB University Press 2, 9.
45. Day, G.1996. A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of advertising, Research*, 9:29-35.
46. Day, G. 1990. *Market-driven strategy: Processes for Creating Value*. New York: The free Press.
47. Day, E. in M.R. Crask. 2000. Value assessment: the antecedent of customer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13: 52-60
48. De Chernatony Leslie. (2002): *Blagovna znamka. Od vizije do vrednotenja. Strateško blikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana. GVZ.

49. De Ruyter Ko, Bloemer Josee. (1999): Customer loyalty in extended service settings. *International Journal of Service Industry Management*. MCB University Press, 10, 3. Str. 320-336.
50. Dowling, G.R. 1994. *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page.
51. Dowling, G.R. 2004. Journalists' Evaluation of Corporate Reputations. *Corporate Reputation Review*, 7, 2: 196-205
52. Duhan F. Dale, Johlke C. Mark. (2001): Testing Competing Models of Sales Force Communication. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 4, Vol. XXI.
53. Evans R. Kenneth, Schultz J. Roberta. (2002): Strategic Collaborative Communication by Key Account Representatives. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 1, Vol. XXII.
54. Fečikova Ingrid. (2004): An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM Magazine*, 1, 16.
55. Flaherty E. Karen, Sallee Amy. (2003): Enhancing Salesperson Trust. An Examination of Managerial Value, Empowerment and the Moderating Influence of SBU Strategy. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 4, Vol. XXIII.
56. Flis Slavko. (1999): *Zbrani spisi o zavarovanju. Knjiga 4. Oris dr. Boncljeve teorije zavarovanja*. Ljubljana, Slovensko zavarovalno združenje, GIZ.
57. Fombrun, C. J. in C. B. M. van Riel. 1997. The reputational landscape. *Corporate Reputational Review*, 1, 1-2: 5-13.
58. Fombrun, C., in M. Shanley. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*. 33, 2: 233-248.
59. Fombrun, C. 1998. Indices of corporate reputation: An analysis of media ranking and social monitors' ratings. *Corporate Reputation Review*, 1: 327-340.
60. Fombrun, C. J. 1996. *Reputation : realizing value from the corporate image*. Boston : Harvard Business School Press.
61. Fornell C., Wernerfelt B. (1987): Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*. Vol. 24. November. Str. 337-346.
62. Fornell C., Wernerfelt B. (1988): A model for customer complaint management. *Marketing Science*. Vol. 7. Summer. Str. 271-286.
63. Fornell Claes, Johnson Michael D., Anderson Eugene W., Cha Jaesung, Bryant Barbara E. (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. *Journal of Marketing*, 60, (Oktober). Str. 7-18.
64. Fournier Susan, Mick David G. (1999): Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing*, 63, (Oktober). Str. 5-23.
65. Furlonger David. (2000): E-Business Strategies for Financial Services. *Symposium ITXPO*. B.k.: Gartner Group. Str. 17.
66. Futrell M. Charles. (2001): *Sales Management*. Harcourt. Sixth Edition.
67. Gabbott, Mark in Hogg Gillian. (1997): *Contemporary Services Marketing Management. A Reader*. London. The Dryden Press.

68. Gabrijan, V., in B. Milfelner, in B. Snoj, in B. Gaber. 2005. Vpliv marketinških virov na delovanje organizacij. *Naše gospodarstvo*. 51, 5/6: 94-104.
69. Gale, B.T. in R.C. Wood. 1994. *Managing customer value : creating quality and service that customers can see*. New York [etc.] : The Free Press
70. Gardašanić Gordan. (2001): Prodaja osiguranja putem interneta i organizacija zaštite interneta. *Svijet osiguranja*, maj. Str. 37-42.
71. Gardberg, N.A., in C.J. Fombrun. 2002. The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 4, 4: 303-307.
72. Giese Joan L., Cote Joseph A.: Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 2000. Str. 1-24.
73. Gotsi, M., in A.M. Wilson. 2001. Corporate reputation: seeking a definition. *An international journal*. 6, 1: 24-30.
74. Gounaris, S.P., in K. Venetis. 2002. Trust industrial service relationships: behavioral consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship. *Journal of services management*. 16, 7: 636-655.
75. Gounaris, S.P., in V. Stathakopoulos, in A.D. Athanassopoulos. 2003. Antecedents to perceived service quality: an exploratory study in the banking industry. *International journal of bank marketing*. 21, 2: 168-190.
76. Gounaris, S., in V. Stathakopoulos. 2004. Antecedents and consequences of brand loyalty: an empirical study. *Journal of brand management*. 11, 4: 283
77. Glanz Barbara A. (1994): *Building customer loyalty: How you can help keep customers returning*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing. Str.110.
78. Grönroos Christian. (1997): *From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a Paradigm Shift in Marketing*, Management Decision, B.K. 4, 35.
79. Guest, L. 1994. A study of brand loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 28: 16-27
80. Hawkes, P. 1994. Building brand loyalty and commitment. *The Journal of Brand management*, 1: 337-347.
81. Helm, S. 2005. Designing a Formative Measure for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 8, 2: 95-109.
82. Helm, S. 2007. One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of



- corporate reputation. *Corporate Communications: An international journal*, 12, 3: 238-254.
83. Henning-Thurau T. (2001): *A relationship marketing perspective of complaint satisfaction in service settings: some empirical findings*, in *Enhancing Knowledge Development in Marketing Summer Educator's Conference Proceedings*. American Marketing Association. Chicago, IL. August. Str. 206-213.
84. Holbrook, M.B. 1999. *Consumer value: A framework for analysis and research*. London in New York: Routledge
85. Hooley, G., in J. Fahy, in G. Greenley, in J. Beracs, in K. Fonfara, in B. Snoj. 2003. Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European journal of marketing*, 37, 1/2: 86-106.
86. Hooley, J.G., in G.E. Greenley, in J.W. Cadogan, in J. Fahy. 2005. The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*. 58: 18-27
87. Hudovernik Janez, Tracy Brian. (2002): *Kako zgraditi zmagovalni tim*. Vernar Consulting. Bled.
88. Javalgi, R., in C. Moberg. 1997. Service loyalty: implications for service providers. *The Journal of Services Marketing*, 11, 3: 165-179.
89. Javalgi, R.R.G., in C.L. Martin, in R.B. Young. 2006. Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers. *Journal of Services Marketing*. 20, 1: 12-23
90. Johnston R., RM Silvestro. (1990): *The Determinants of Service Quality - Enhancing and Hygiene Factors*. Selected Papers from Quality in Service Conference. New York, 121-132.
91. Jones Thomas O., Sasser W. Earl Jr. (1995): *Why Satisfied Customers Defect*. Harvard Business Review. Boston. 73, nov.-dec.
92. Kahneman D., Tversky A. (1979): Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*. 47 (March). Str. 263-291.
93. Kalar M. (1994): *Določanje dimenzij kakovosti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta (seminarska naloga). Str. 5-27.
94. Kaplan Robert S., Norton David P. (2000): *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. *Gospodarski vestnik*. Ljubljana.
95. Karlof Bengt. (1993): *Key Business Concepts*. London. Routledge. Str. 211.
96. Kavran Tanja. (2001): *Kažipot do zadovoljnega kupca*. Zbornik prispevkov 6. marketinške konference, Portorož 2001. Ljubljana: *Častnik Finance, Društvo za marketing Slovenije*.
97. Keaveney Susan M. (1995): Customer Switching Behaviour in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59.

98. Kimberly Frank E., Naylor Gillian. (2000): The Impact of Retail Sales Force Responsiveness on Consumer's Perceptions of Value. *Journal of Services Marketing*.
99. Kincade Doris H., Valerie L. Giddings, H. Jessie Chen-Yu. (1998): *Impact of product-specific variables on consumers post-consumption behaviour for apparel products*. USA. Consumer Studies&Economics, Blacksburg, 22.
100. Klaus, P.G. 1985. Quality Phenomenon: The Conceptual Understanding of Quality in Face-to-Face Service Encounters, v J. A. Czepiel, M. R. Solomon, C. F. Surprenant, (1985), *The Service Encounter*, Lexington Books.
101. Kline Miro, Božič Marolt Janja. (2000): Vpliv oglaševanja na ugled podjetij. *Marketing magazin*. Ljubljana. September.
102. Kolar, T. 2006. Benchmarking market orientation of banks in transitional markets: Exploring a modified approach. *International Journal of Bank Marketing*, 24, 2: 76-97
103. Kolar, T. 2003. *Zadovoljstvo porabnikov s klicnimi centri: konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija, Ljubljana : [T. Kolar], 2003.
104. Končina Miro. (1994): *Trženje osebnih in premoženjskih zavarovanj na slovenskem zavarovalnem trgu*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
105. Kotler Philip. (1996): *Marketing management - Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga. Str. 832.
106. Kotler Philip. (1998): *Marketing management - Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. 2. popravljena izdaja*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
107. Kumar, V. Aaker, D.A., Day G.S. 1999, *Essentials of Marketing Research*, New York: J. Wiley.
108. Liljander Veronica, Strandvik Tore. (1997): Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service*, MCB University Press, 2, 8.
109. Lilly Bryan, Meo A. William, Porter W. Thomas. (2002): How Good are Managers at Evaluating Sales Problems? *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 1, Vol. XXIII.
110. Lovelock Christopher H. (1999): *Principles of Service Marketing and Management*. London. Prentice Hall Inc.
111. Lovelock H. Christopher, Wright K. Lauren. (1999): *Principles of Service Marketing and Management*. Upper Saddle River. New York. Prentice-Hall.
112. Ložar Borut. (1999): *Lojalnost-temelj uspešnega podjetja*. Podjetnik. Ljubljana.
113. Luthy R. Michael. (2000): Preparing the Next Generation of Industrial Sales Representatives; Advice from Senior Sales Executives. *Industrial Marketing Management*. Str. 235-342.
114. Malhotra, N.K., Birks, D.F. (2003): *Marketing Research: An Applied Approach*. New York: Prentice Hall.
115. Marshall W. Greg, Michaels E. Ronald. (2001): Research in Selling and Sales Management in the Next Millennium. An Agenda from the AMA Faculty Consortium. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 1, Vol. XXI.

116. McDougall Gordon H.G., Levesque Terrence. (2000): Customer Satisfaction with services. Putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14, 5. Str. 392-410.
117. McFarland G. Richard. (2003): Crisis of Conscience. The Use of Coercive Sales Tactics and Resultant Felt Stress in the Salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, No. 4, Vol. XXIII.
118. Mittal, B., in W. Lassar. 1998. Why do customers switch?: The dynamics of satisfaction versus loyalty. *The Journal of Services Marketing*, 12, 3: 177-194.
119. Močnik Uroš. (1999): *Koliko je vredna lojalnost*. Podjetnik. Ljubljana.
120. Morgan M. Robert, Hunt D. Shelby. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 53, 3 (July). Str. 20-38.
121. Možina Stane, Vinko Zupančič, Tadeja Štefančič Pavlovič. (2002): *Vedenje potrošnikov*. Portorož. Visoka šola za podjetništvo.
122. Mumel, D. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
123. Nagle, T., in R. Holden. 1995. *The strategy and tactics of pricing*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
124. Neal D. William. (1999): Satisfaction is nice but value drives loyalty. *Marketing research*. Chicago. Spring.
125. Newman Joseph W., Werbel Richard A. (1973): Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances. *Journal of Marketing Research*, 10.
126. Nyer U. Prashanth. (1999): Cathartic complaining as a means of reducing consumer dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Vol. 12. Str. 15-25.
127. Nyer U. Prashanth. (2000): An investigation into whether complaining can cause increased customer satisfaction. New York. *Journal of Consumer Marketing*, 17 (1).
128. Oliver R. (1997): Effect of expectation and disconfirmation on post exposure product evaluations: an alternative explanation. *Journal of Applied Psychology*. 62. Str. 480-486.
129. Oliver R. (1997): *Satisfaction: A Behavioral Perspective of the Consumer*. Vanderbilt University. McGraw-Hill, New York.
130. Oliver Richard L. (1999): Whence Customer Loyalty? New York. *Journal of Marketing*, 63. McGraw-Hill.
131. Olson M. Eric, Slater F. Stanley. (2000): Strategy Type and Performance. The Influence of Sales Force Management. *Strategic Management Journal*.
132. Palmer Adrian. (1998): *Principles of Services Marketing*. Second edition. Cambridge: McGraw-Hill Publishing.
133. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1988): SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of the Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 1. Str. 12-40.
134. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1994): Reassessment of expectations as a comparison standard on measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*. Vol. 58, No. 1, January. Str. 111-124.
135. Peternej Matej. (2003): Za kupca naredite tudi tisto, česar od vas ne pričakuje. *Častnik Finance*, 39. Str. 17.

136. Potočnik Vekoslav. (2002): *Temelji trženja*. Ljubljana. GV Založba.
137. Potočnik Vekoslav. (2004): *Trženje storitev*. Ljubljana. GV Založba.
138. Ramaswami N. Sridhar. (2002): Influence of Control Systems on Opportunistic Behaviors of Salespeople. A Test of Gender Differences. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 3, Vol. XXII.
139. Reichheld, F.F., in T. Teal. 1996. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
140. Reichheld, F.F. 1993. Loyalty and the renaissance of marketing. *Marketing Management*. 2, 4: 10-21.
141. Reichheld, F.F., in R.G. Markey, in C. Hopton. 2000. The Loyalty Effect: the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*. 12, 3: 143-193
142. Reichheld, F.F., in C. Detrick. 2003. Loyalty: A prescription for cutting costs. *Marketing Management*, 12. 5: 24-25.
143. Reichheld, F.F. 2003. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81, 12: 46-54.
144. Reichheld, F.F., Sasser, W.E. (1990): *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Harvard Business Review. September/October, Vol 68(5). Str. 105-111.
145. Roberts Keith, Varki Sajeev, Rod Brodie. (2003): Measuring the quality of relationships in customer services: An empirical study. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1, 2.
146. Roberts, P.V. in G.R. Dowling. 2002. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 12: 1141-1158.
147. Rust Roland T., Oliver Richard L. (1994): *Service Quality*. Thousand Oaks. Sage.
148. Rust T. Roland, Oliver L. Richard. (2000): Should We Delight the Customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, (Winter). Str. 86-94.
149. Salomon Michael, Bamossy Gary, Askegaard Soeren. (2002): *Consumer Behaviour - A European Perspective*. Harlow: Pearson Education. Str. 630.
150. Santos Jessica, Boote Jonathan. (2003): A Theoretical Exploration and Model of Consumer Expectations, Post-purchase Affective States and Affective Behaviour. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 3, Issue 2, Dec.
151. Schurr H. Paul, Ozanne Julie. (1985): Influence on Exchange Process: Buyers Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research*, 11, 1 (March). Str. 939-953.
152. Schwepker Jr. H. Charles Customer. (2003): Oriented Selling. A Review, Extension and Directions for Future Research. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 2, Vol. XXIII.
153. Selnes, F. 1993. An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing*, 27, 9: 19-35.

154. Simon, H. 1989. *Price management*. Amsterdam: Elsevier science Publishers
155. Sivades Eugene, Baker-Prewitt Jamie L. (2000): An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction and store loyalty. *International Journal of Retail&Distribution Management*. MCB University Press, 28. Str.73-82.
156. Smith A.K., Bolton R.N., Wagner J. (1999): A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*. Vol. 36. No. 3. Str. 356-372.
157. Snoj, B., in A.Pisnik Korda, in D.Mumel. 2004. The relationships among perceived quality, perceived risk and perceived product value. *Journal of product & brand management*. 13, 3: 1061-1081 Snoj, B. 1992. *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije: doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
158. Snoj, B. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management
159. Snoj, B., in A. Pisnik Korda. 2006. *Management izdelkov: zbrano gradivo za predmet Management izdelkov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
160. Snoj, B., in V. Gabrijan. 2007. *Zbrano gradivo za predmet Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
161. Snoj Boris. (1992): *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč RS*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
162. Snoj, B., in B. Milfelner, in V. Gabrijan. 2007. An Examination of the Relationships among Market Orientation, Innovation Resources, Reputational Resources, and Company Performance in the Transitional Economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24: 151-164.
163. Söderlund Magnus. (1998): Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited. *International Journal of Service*. MCB University Press, 9, 2. Str. 169-188.
164. Solomon Michael, Bamossy Gary, Askegaard Soren. (2002): *Consumer Behaviour: A European Perspective*. New Jersey, ZDA: Prentice Hall Inc.
165. Spreng, A. Richard, Mackoy, D. Robert. (1996): An Ampirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72, 2. Str. 201-214.
166. Stanworth John, Stewart Brodie, Wotruba R. Thomas. (2002): Comparisons of Salespeople in Multilevel vs. Single Level Direct Selling Organizations. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, No. 2, Vol. XXII.
167. Starman Danijel. (1999): *Kako do lojalnih kupcev*. Podjetnik. Ljubljana, Junij.
168. Swan J.E., Trawick I.F., Carrol M.G. (1981): Effect of participation in market research on consumer attitudes towards research and satisfaction with a service. *Journal of Marketing Research*. Vol. 18, August.
169. Swinyard William R., Whitlark David B. (1994): The effect of customer dissatisfaction on store repurchase intentions. A little goes a long way. *International Review of Retail*. 3, 4. Str. 329-344.
170. Szymanski D.M., Henard D.H. (2001): Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 29. No. 1. Str. 16-35.

171. SZZ - Slovensko zavarovalno združenje. (2003): *Izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov. Učbenik za slušatelje*. Ljubljana, Slovensko zavarovalno združenje, GIZ.
172. Škufca Franc. (2003): *Zavarovalstvo na Slovenskem*. Ljubljana. Pegaz. Str. 297.
173. Štefančič Pavlovič Tadeja. (2001): *Zadovoljstvo potrošnikov kot osnova za uspešno poslovanje podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
174. Taylor Steven A., Baker Thomas L. (1994): An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers Purchase Intentions. *Journal of Retailing*. New York, 2, 70.
175. Teas R.K. (1993): Expectations performance evaluation and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*. Vol. 57, October. Str. 18-34.
176. Thiele, S. in M. Mackay. 2001. Assessing the performance of brand loyalty measures. *Journal of services marketing*, 15, 7: 529-546.
177. Tse K. David, Wilton C. Peter. (1988): Models of Consumer Satisfaction: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 25 (May). Str. 204-212.
178. Ule Mirjana, Kline Miro. (1996): *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
179. Vanhamme, J. (2000): The Link Between Surprise and Satisfaction: An Exploratory Research On How Best to Measure Surprise. *Journal of Marketing Management*, Issue 6, 16, July.
180. Waite Daid A., Hertz William T., McCormack W. (1998): *Integreted Performance Assurance: How to Combine Your Quality, Environmental, Health&Safety Management Systems*. New York. Quality resources.
181. Webster Cynthia, D. S. Sundaram. (2000): The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters. *Journal of Services Marketing*.
182. Westbrook A. Robert, Oliver P. Richard. (1991): The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18 (June). Str. 84-91.
183. Woo Ka-shing, Fock Henry K. Y. (2004): Retaining and divesting customers. An exploratory study of right customers "at risk" right customers and wrong customers. *Journal of Sevices Marketing*, 3, 18. Str. 187-197.
184. Young C.E., Erevelles S. (1992): A comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Vol. 5. Str. 104-114.
185. Young Louise, Wilkinson Ian. (1997): The Space Between: Towards a Typology of Interfirm Relations Business. *Journal of Business to Business Marketing*, 4, 2. Str. 54-97.
186. Zaltman Gerald, Moorman Christine. (1988): The Importance of Personal Trust in the Use of Research. *Journal of Advertising Research*, 28, (October-November). Str. 16-24.
187. Zeithaml, V.A. 1988. Consumer perceptions of price, quality and value: A meansend model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52, 3: 2-22.
188. Zeithaml V.A., Berry L., Parasuraman A. (1996): The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*. Vol. 60. Str. 31-46.
189. Ziethaml, V.A., L.L. Berry, in A. Parasuraman. 1993. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1: 1-12.

190. Zeithaml Valerie A., Parasuraman A., Berry Leonard L. (1990): *Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York. The Free Press. Str. 226.
191. Zeithaml, V.A., in R.N. Bolton, in J. Deighton, in T.L. Keiningham, in K.N. Lemon, in J.A. Petersen. 2006. Forward-Looking Focus: Can Firms Have Adaptive Foresight? *Journal of Service Research*, 9, 2: 168-183.
190. Zikmund, W.G. 1999. *Essentials of Marketing Research*. Fort Worth. The Dryden Press

## Viri

1. Assinews. (april 2002): *Internet-un fallimento, come canale di vendita*. [online]. Dostopno na: [http://www.assinews.it/testi/mdc178\\_180402int.html](http://www.assinews.it/testi/mdc178_180402int.html) [11.4.2006].
2. ISO 9001/2000, Zavarovalnica Maribor.
3. Jadranka Jezeršek Turnes. (Nov. 2005): *Zgradite ugled na čustveni privlačnosti*. [online]. Dostopno na: [http://www.imeldaogilvy.si/sl/znanje/arhiv/charles\\_j\\_frombrun/](http://www.imeldaogilvy.si/sl/znanje/arhiv/charles_j_frombrun/) [23.7.2006].
4. Reuters Business Insight. (July 2000): *Traditional Insurance Channels Are Loosing Ground To Alternative Channels Such As the Internet*. [online]. Dostopno na: <http://www.reutersbusinessinsight.com/rbi/content/rbfs0034p.pdf> [22.1.2006].

**DELOVNI ŽIVLJENEPIS****Osebna izkaznica**

Ime in priimek: David Kastelic  
 Datum rojstva: 11.7.1966  
 Kraj rojstva: Maribor  
 Državljanstvo: Slovensko

**Izobrazba**

1972 – 1980 OŠ Janka Padežnika  
 1980 – 1984 II. gimnazija Maribor  
 1985 – 1993 Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo

**Delovne izkušnje**

1. Philip Morris Ljubljana d.o.o.  
 1993 – 1994  
 1994 – 1996  
 1996 – 1998

Sales merchandiser  
 Merchandising supervisor  
 Key account supervisor

2. Zavarovalnica Maribor d.d.  
 1998 – 2000

Vodja službe obdelave avtomobilskih škod  
 in izvajanja regresov

2000 – 2002  
 2002 – 2004

Vodja cenitev in obdelave škod  
 Pomočnik izvršilnega direktorja  
 premoženjskih zavarovanj ZM

2004 – 2006

Izvršilni direktor premoženjskih zavarovanj  
 ZM

2006

Član uprave ZM

**Dodatna izobraževanja, seminarji**

Mednarodna srečanja in seminarji na temo  
 vodenja prodaje, vodenje projektov,  
 prodajnih tehnik, vodenje prodaje s  
 ključnimi kupci, upravljanja s človeškimi  
 viri.

Izobraževanja na temo razvoja  
 zavarovalniških produktov življenjskih in  
 premoženjskih zavarovanj, prodaje  
 zavarovalniških produktov, priprave  
 strategij.



## PRILOGE

### Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pred vami je anketni vprašalnik, s katerim bi radi ocenili stanje v Zavarovalnici Maribor d.d. ( v nadaljevanju ZM) na področju sklepanja zavarovanj in reševanja škodnih primerov iz naslova avtomobilskih zavarovanj. Naj vas opozorimo, da ne obstajajo niti pravilni niti napačni odgovori, zato vas prosimo, da poiščete odgovor, ki najbolje opiše vaša razmišljanja.

## 1. AVTOMOBILSKA ZAVAROVANJA

1.1 Katera avtomobilska zavarovanja imate sklenjena pri Zavarovalnici Maribor d.d. (označite z X):

- - AO – zavarovanje avtomobilske odgovornosti
- - AO plus – zavarovanje voznika za škodo zaradi telesnih poškodb
- - AK – zavarovanje avtomobilskega kaska
- - AXA – zavarovanje avtomobilske asistence (24 - urna pomoč na cesti)

## 2. SKLEPANJE AVTOMOBILSKIH ZAVAROVANJ

2.1 Kje sklepate avtomobilska zavarovanja (označite z X):

- - pri zavarovalnem zastopniku/agenciji
- - na tehničnih pregledih (UE Slovenije)
- - v poslovnih enotah (predstavništvo, zastopstvo ipd.) Zavarovalnice Maribor d.d.
- - drugod (kje: \_\_\_\_\_)

2.2 Kako ste zadovoljni z navedenimi lastnostmi **zavarovalnih zastopnikov/agencij ali drugih oseb**, ki sodelujejo pri sklepanju avtomobilskih zavarovanj (označite z X):

	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	niti eno niti drugo	zadovoljen	zelo zadovoljen
Dosegljivost (vedno, ko ga potrebujem, je dosegljiv)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaupljivost (vzbuja zaupanje, pozna večino odgovorov)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zanesljivost (spoštuje dogovorjene roke)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strokovnost (pozna zavarovalno stroko, zna svetovati)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prijaznost (prijazen, ne glede na osebno razpoloženje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odzivnost (ko ga potrebujem, se takoj odzove)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 Kako ste zadovoljni z navedenimi značilnostmi avtomobilskih zavarovanj (označite z X):

	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	niti eno niti drugo	zadovoljen	zelo zadovoljen
Razumljivost zavarovalne pogodbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prilagodljivost zavarovalne pogodbe vašim potrebam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Višina zavarovalne premije (cena zavarovanja)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zavarovalni pogoji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4 Kako pomemben je vsak od teh dejavnikov za sklenitev avtomobilskega zavarovanja pri Zavarovalnici Maribor d.d.

Uporabite naslednjo lestvico:

Popolno nepomembno	Nepomembno	Niti eno niti drugo	Pomembno	Zelo pomembno
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Zavarovalni zastopnik/agencija ali katera koli druga oseba, ki sklepa avtomobilska zavarovanja:

- je dosegljiva
- vzbuja zaupanje in pozna večino odgovorov na moja vprašanja
- spoštuje dogovorjene roke
- pozna zavarovalno stroko in zna svetovati
- je prijazna, ne glede na razpoložanje
- se odzove takoj, ko ga potrebujem
- višina zavarovalne premije
- plačilni pogoji
- strokovnost, prijaznost, zaupljivost in zanesljivost
- ugled Zavarovalnice Maribor d.d.

2.5 Ali je strokovnost, prijaznost, zaupljivost in zanesljivost pomembnejša lastnost, kot nizke cene zavarovanja (premija)?

DA       NE

### 3. REŠEVANJE ŠKODNIH PRIMEROV

Na naslednje vprašanje odgovorite le, če ste že prijavili ali uveljavljali škodo iz naslova avtomobilskih zavarovanj.

3.1 Kje ste prijavili škodo iz avtomobilskega zavarovanja

- - pri zavarovalnemu zastopniku/agenciji
- - pri cenilcu na cenilnem mestu Zavarovalnice Maribor d.d.
- - v poslovni enoti Zavarovalnice Maribor d.d.

## IV

3.2 Kako ste zadovoljni s spodaj navedenimi **lastnostmi cenilcev oziroma oseb**, ki so sprejeli vašo prijavo in so sodelovali pri obravnavi vaše škode iz avtomobilskega zavarovanja (označite z X):

	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	niti eno niti drugo	zadovoljen	zelo zadovoljen
Dosegljivost (vedno, ko ga potrebujem, je dosegljiv)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaupljivost (vzbuja zaupanje, pozna večino odgovorov)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zanesljivost (spoštuje dogovorjene roke)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strokovnost (pozna zavarovalno stroko, zna svetovati)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prijaznost (prijazen, ne glede na osebno razpoloženje)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odzivnost (ko ga potrebujem, se takoj odzove)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Kako ste zadovoljni z navedenimi značilnostmi obravnave vaše škode iz avtomobilskega zavarovanja (označite z X):

	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	niti eno niti drugo	zadovoljen	zelo zadovoljen
Postopek uveljavljanja odškodnine/zavarovalnine ob škodi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hitrost reševanja škode (izplačilo odškodnine/zavarovalnine)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Višina izplačane odškodnine/zavarovalnine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ocenite pomembnost vsakega od naštetih dejavnikov za ponovno sklenitev avtomobilskega zavarovanja (obnova) pri Zavarovalnici Maribor d.d., po uveljavljanju odškodnine/zavarovalnine.

Uporabite naslednjo lestvico:

Popolno nepomembno	Nepomembno	Niti eno niti drugo	Pomembno	Zelo pomembno
<input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	<input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	<input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	<input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	<input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Zavarovalni cenilec oziroma oseba, ki je prejela prijavo in sodelovala pri obravnavi škode:

- je dosegljiva
- vzbuja zaupanje in pozna večino odgovorov na moja vprašanja
- spoštuje dogovorjene roke
- pozna zavarovalno stroko in zna svetovati
- je prijazna, ne glede na razpoloženje
- se odzove takoj, ko ga potrebujem
- me informira in obvešča o poteku reševanja škode
- postopek uveljavljanja odškodnine/zavarovalnine je zelo preprost in jasen
- s potekom reševanja škodnega primera lahko uporabljam E-pošto ali internet
- strokovnost, prijaznost, zaupljivost in zanesljivost
- hitrost reševanja škodnega primera

3.5 Ali je hitrost reševanja škodnega primera pomembnejša od višine izplačane odškodnine/zavarovalnine iz naslova avtomobilskega zavarovanja?

DA  NE

#### 4 SPLOŠNI VTIS

4.1 Kako ste zadovoljni z Zavarovalnico Maribor d.d. (označite z X)?

<b>zelo nezadovoljen</b>	<b>nezadovoljen</b>	<b>niti eno niti drugo</b>	<b>zadovoljen</b>	<b>zelo zadovoljen</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Zakaj ste se odločili skleniti avtomobilsko zavarovanje pri Zavarovalnici Maribor d.d.? (možno je označiti več odgovorov z X)

<input type="checkbox"/> višina zavarovalne premije <input type="checkbox"/> plačilni pogoji <input type="checkbox"/> svetovanje pri sklepanju zavarovanj <input type="checkbox"/> strokovnost, informiranost in prijaznost pri sklepanju avtomobilskih zavarovanj <input type="checkbox"/> preprostost sklenitve zavarovanj <input type="checkbox"/> prilagodljivost zavarovalne police <input type="checkbox"/> razumljivost zavarovalnih pogojev <input type="checkbox"/> postopek uveljavljanja odškodnine/zavarovalnine <input type="checkbox"/> strokovnost, informiranost in prijaznost pri reševanju škodnih primerov <input type="checkbox"/> hitrost reševanja škodnih primerov <input type="checkbox"/> višina izplačane odškodnine/zavarovalnine <input type="checkbox"/> drugo (vpišite) _____
--

4.3 Kakšna je verjetnost, da boste ponovno sklenili avtomobilsko zavarovanje pri Zavarovalnici Maribor d.d. (označite z X)?

<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4 Ali bi svetovali sklenitev avtomobilskega zavarovanja pri Zavarovalnici Maribor d.d. svojim sorodnikom, prijateljem in znancem?

DA  NE

**KLASIFIKACIJA - demografski podatki:****VAŠA STAROST:**

- do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- 46 let in več

**DOKONČANA IZOBRAZBA:**

- osnovna šola
- srednja šola
- višja/visoka šola
- magister/doktor

**SPOL:**

- ženski
- moški

**KRAJ BIVANJA:**

Omrežna skupina: \_\_\_\_\_

Kraj: \_\_\_\_\_

Zahvaljujemo se za vas čas in trud, ki ste ga namenili za izpolnjevanje anketnega vprašalnika. Vaše odgovore bo Zavarovalnica Maribor d.d. skrbno upoštevala. Z izsledki raziskave bo izboljšala zadovoljstvo svojih zavarovancev.

Hvala, Vaša Zavarovalnica Maribor d.d.