

DIGITALIZACIJA KAO FAKTOR KONKURENTSKE PREDNOSTI OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

*Digitalization as factor of insurance companies'
competitive advantage*

“Innovation distinguishes between a leader and a follower.”

Steve Jobs

Sažetak

Digitalizacija – trend koji mijenja društva i ekonomije. Da bi poslovali i opstali, morate mu se prilagoditi, morate ga implementirati u poslovanje i iskoristiti njegov maksimum. Digitalizaciju neki nazivaju i Četvrtom industrijskom revolucijom podrazumijevajući pod tim fuziju tehnologija koja “zamagljuje” granice između, fizičkog, digitalnog i biološkog¹.

Ni sam sektor osiguranja nije odolio ovim promjenama pa su tako mnoge prednosti, ali i nedostaci ovog trenda već uveliko inkorporirani u samo poslovanje osiguravajućih društava. Međutim, iako uključena u posljednje trendove, istraživanja pokazuju da osiguravajuća industrija ipak zaostaje za drugim sektorima u samom procesu digitalizacije². Naime, 2016. godine samo 10% ispitanih osiguravajućih društava imalo je tolika ulaganja u digitalizaciju da su se mogli nazvati digitalnim liderima u svojoj branši. Danas je situacija nešto bolja iako i dalje ostaje pitanje koji procenat osiguravajućih društava uspijeva da ostvari adekvatan povrat na svoje investicije u digitalizaciju. Činjenica jeste da je vrlo važno “učestvovati” u trendu, ali je također od iznimne važnosti znati kako isti pretvoriti u konkurentsku prednost.

Ovaj rad će se upravo baviti navedenim – digitalizacijom kao faktorom konkurentске prednosti osiguravajućih društava. Prije svega će biti obrađen sam pojam i modeli konkurentске prednosti i njihova poveznica sa sektorom osiguranja. Također, bit će dat osvrt na lanac vrijednosti osiguravajućih društava i ulogu digitalizacije u istom. Prikazat ćemo mogućnosti koje nudi digitalizacija te ćemo kroz dodirne tačke sa samim lancem vrijednosti ukazati na njen uticaj na konkurentsku prednost osiguravajućeg društva. U konačnici,

1 <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (pristupljeno 28.01.2019.)

2 The Digital Multiplier, Accenture, 2016.

bit će riječi i o šansama koje ovaj trend pruža samom sektoru osiguranja, kako ga implementirati u svakodnevno poslovanje i koje su opasnosti. Umjesto zaključka, razmotrit ćemo da li digitalizacija može dovesti do nestanka određenih radnih mjesta u samom sektoru osiguranja.

Šta je digitalizacija?

U posljednje vrijeme, digitalizacija kao pojava ima uticaj na svaki segment društva, kako na život pojedinaca tako i na poslovanje kompanija. Razmislite samo, koliko je tehnologija promijenila vaš život u posljednjih desetak godina – od pametnih telefona i televizora, do pametnih satova, interaktivnih mapa koje vas mogu odvesti u bilo koji dio svijeta, informacija koje su vam na raspolaganju, društvenih mreža i sl. Kada su kompanije u pitanju, sama digitalizacija dovodi do ubrzanja i pojednostavljenja procesa, dovodi do nižih troškova kao i bržeg pristupa tržištu i samom klijentu.

Digitalizacija u širem smislu obuhvata digitalnu transformaciju koja je karakterizirana u smislu promjena u korporativnoj strategiji, biznis modelu, procesima i korporativnoj kulturi, a koji su posljedica tehnologije sa ciljem jačanja konkurentnosti³. Također, digitalizacija se može okarakterisati kao integracija analognog i digitalnog sa novim tehnologijama koje jačaju interakciju sa klijentima, dostupnost podataka kao i poslovne procese.⁴

U određenom smislu se može reći da digitalne tehnologije i promjene koje one donose, do te mjere utiču na svaki segment i sferu poslovanja osiguravajućeg društva da u cjelosti “narušavaju” ustaljene načine poslovanja i komunikacije sa klijentima. Iz tog razloga, kompanije su primorane da se prilagode ukoliko žele opstati.

Sa drugog aspekta, digitalna transformacija se može definisati i kao tehnološki alat koji se koristi kako bi se revidirali poslovni modeli, privukli klijenti putem novih kanala kao i kreiralo jedinstveno korisničko iskustvo. Sama digitalna transformacija može biti primjenjena u svakom mogućem segmentu poslovanja, a tom prilikom uključuje menadžment inovacija, jačanje korisničkog iskustva i nove poslovne modele.⁵

Neizbježan uticaj digitalizacije je i u samom poslovanju osiguravajućih društava na bilo kojem tržištu – razvijenom ili ne. Naime, čak i manje razvijena tržišta kad-tad dođu do one faze razvoja kada klijenti od njih traže sofisticiranu, unikatnu uslugu, a ne samo pukli proizvod, kakav nudi svako drugo osiguravajuće

3 The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain, Martin Eling and Martin Lehmann, The Geneva Papers on Risk and Insurance—Issues and Practice, 2017.

4 The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain, Martin Eling and Martin Lehmann, The Geneva Papers on Risk and Insurance—Issues and Practice, 2017.

5 https://www.ey.com/en_gl/insurance/seven-technologies-insurers-must-master-for-digital-transformati (pristupljeno 26.3.2019.)

društvo. Iz tog razloga kompanije razmatraju uvođenje novih kanala komunikacije sa klijentima te obogaćivanje svojih proizvoda sa karakteristikama koje nudi sama digitalizacija. Segment od iznimne važnosti za klijente jeste i obrada odštetnih zahtjeva koja je posebno unaprijeđena – sam proces je sada kraći, brži i, što je najvažnije, bliži samom klijentu nego ikada prije.

Također, vrlo važan uticaj digitalizacija ima i kod regionalnih osiguravajućih društava kod kojih prevladava strani kapital. Naime, u posljednje vrijeme, većina osiguravatelja usmjerila je svoje aktivnosti na smanjenje troškova. Postići to nikada nije bio lagan zadatak, međutim, u početnim godinama donekle je lako utvrditi gdje su osnovne tačke za poboljšanje i na koje segmente se mora djelovati da bi se troškovi snizili. Međutim u određenoj fazi, svaka kompanija dođe u situaciju da mora razmišljati i korak dalje - o optimizaciji i pojednostavljenju procesa, o snižavanju njihovih troškova, o tome kako privući novu nišu profitabilnijih klijenata i sl. U konačnici, u poseban fokus došli su i personalni troškovi – cilj je održati približno isti nivo personalnih troškova uz povećanje premije odnosno, drugačije rečeno, povećati profitabilnost osiguravajućeg društva.

Sve su ovo teorijske primjene digitalizacije. Pitanje je kako se ona uklapa u okvir konkurentskih prednosti.

Konkurentska prednost i vrijednosni lanac osiguravatelja

Konkurentska prednost kao pojam uvedena je od strane Portera još davnih sedamdesetih godina. Sama konkurentska prednost predstavlja karakteristike kompanije odnosno uslove, način na koji ona posluje, a koji je stavlja u superiornu poziciju u odnosu na njene tržišne konkurente. Konkurentska prednost kao takva predstavlja osnovni set vrijednosti na kojima se temelji nastup kompanije na tržištu – set vrijednosti na kojima kompanija temelji svoju prednost nad drugima koje smatra konkurentima.

Uska je veza između poslovne strategije i konkurentske prednosti kompanije. Naime, osnova poslovanja svake kompanije leži u njenoj poslovnoj strategiji, u onome šta ona želi postići i na koji način. Sa druge strane, da bi ispravno formulisala svoju poslovnu strategiju, za svaku kompaniju je od neizmjerne važnosti upoznati sebe i ono što je okružuje. U tom kontekstu, analiza okruženja, u smislu prepoznavanja šansi i opasnosti te prednosti i prostora za unapređenje, sa jedne strane, i identifikacija i upoznavanje konkurenata sa druge strane osnova su svake kvalitetne poslovne strategije. Analizirajući sve naprijed spomenute segmente i stvarajući spoznaju o onome što je okružuje, kompanija razvija svijest o tome gdje su njene konkurentske prednosti, odnosno u kojem segmentu, kojem dijelu svog vrijednosnog lanca, ih može izgraditi. Osmisliti poslovnu strategiju je jedno, ali osmisliti ostvarivu poslovnu strategiju, koju prati smislen i razuman put ostvarivanja je nešto sasvim drugo. U tom smislu, svaka kompanija, svoj put ka ostvarivanju poslovne strategije temelji na svojim konkurentskim prednostima.

Spomenuli smo vrijednosni lanac. Šta u ovom kontekstu on predstavlja? Naime, vrijednosni lanac je poslovni model koji opisuje niz akcija kojima se dodaje vrijednost proizvodu ili usluzi. Ove akcije podrazumijevaju sve aktivnosti od kreiranja proizvoda, distribucije, post-prodajnih aktivnosti i sl. Pored core aktivnosti koje čine srž poslovanja svake kompanije, lanac vrijednosti podrazumjeva još i aktivnosti podrške kao što su IT, ljudski resursi, nabavka i sl.

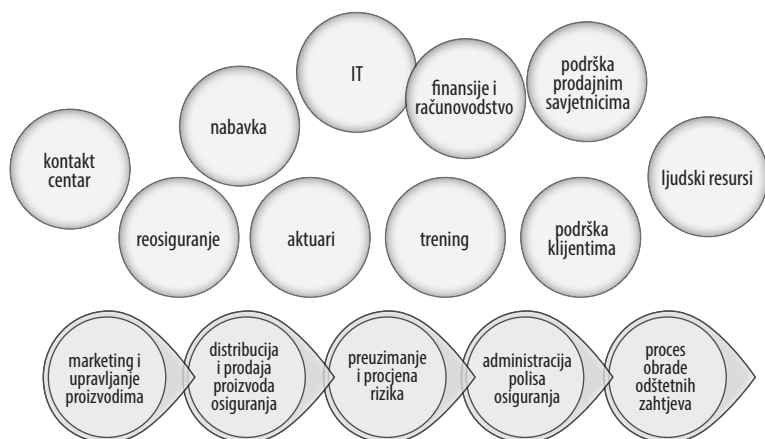
U skladu sa ovim konceptom, i osiguravajuća društva imaju svoj lanac vrijednosti s tim da je isti nešto prilagođen specifičnostima poslovanja osiguravatelja. Naime, lanac vrijednosti osiguravajućeg društva uglavnom se sastoji od sljedećih core aktivnosti (slika 1):

- marketinga i upravljanja proizvodima,
- distribucije odnosno prodaje proizvoda osiguranja,
- preuzimanja odnosno procjene rizika,
- administracije polisa osiguranja,
- procesa obrade odštetnih zahtjeva.

Pored ovih core aktivnosti, važnu ulogu i kod osiguravajućih društava imaju funkcije ljudskih resursa, IT-ja, nabavke, posebna je također uloga finansija i računovodstva, a tu su još i neke specifične funkcije kao što su reosiguranje, aktuari, trening i edukacija i sl.

Uspješnost organizacije kao i njen strateški kapacitet i sposobnosti da gradi održivu konkurentsku prednost ovisi od samog načina na koji ona upravlja svojim vrijednosnim lancem.⁶ Analiza samog lanca vrijednosti osnova je kreiranja konkurentске prednosti. Imati konkurentsku prednost znači u svakom dijelu lanca vrijednosti dodavati proizvodu ili usluzi veću vrijednost od konkurencije.

Slika 1. Vrijednosni lanac osiguravajućih društava



⁶ AzizŠunje, Top – menadžer, vizionar i strateg, treće neizmjenjeno izdanje, Tirada, Sarajevo, 2008.

U ovom kontekstu, digitalizacija kao takva, ima dodirne tačke sa osiguranjem u svakom dijelu njegovog vrijednosnog lanca, od samog klijenta i komunikacije sa klijentom, kreiranja proizvoda, procjene rizika, pa do faze administriranja odnosno obrade odštetnih zahtjeva.

Kao i kod drugih kompanija, i u osiguravajućoj industriji, konkurentska prednost može se temeljiti na tri osnove:

- konkurentska prednost temeljena na cijeni,
- konkurentska prednost temeljena na razlici u proizvodu odnosno
- fokusiranje na određeni segment tržišta.

Fokus na određeni način formiranja konkurentske prednosti ovisi i od samog životnog ciklusa osiguravatelja. Na samim počecima osiguravajuća društva svoju konkurentsku prednost baziraju na prednosti u cijeni proizvoda osiguranja, odnosno premiji. Ipak, takav način građenja konkurentske prednosti nije održiv jer narušava mogućnost ostvarivanja adekvatne profitabilnosti kompanije. Upravo iz tog razloga, u jednoj fazi životnog ciklusa, oni su primorani fokusirati se na druge načine ostvarivanja konkurentske prednosti – na diferencijaciju odnosno fokusiranje na određeni segment tržišta. Takva strategija može se ostvariti kreiranjem posebnih pratećih usluga za klijente kao što su lojalni programi, nagradne igre, novi i modernizovani kanali distribucije i komunikacije sa klijentima odnosno novi proizvodi posebno kreirani za određene fokusne skupine kao što su mladi, medicinski radnici, penzioneri i sl.

Spomenuli smo već samu konkurentsku prednost u kontekstu životnog ciklusa same kompanije, a što se umnogome može primjeniti i na cjelokupno tržište osiguranja. Naime, na nerazvijenim do umjereno razvijenim tržištima osiguranja osnova konkurentske prednosti jeste cjenovna – u našem slučaju premija. Vremenom, tržište se mijenja, postaje zasićeno, dolaze nove generacije kojima premija nije osnovni pokretač za ugovaranje polise osiguranja. Oni traže nešto novo, unikatno, nešto što drugi nemaju. Ako u tom trenutku želi da opstane na tržištu, osiguravajuće društvo mora da prilagodi svoju strategiju principima diferencijacije – gdje klijentu ne samo da nudi diferenciran, jedinstven proizvod, nego i sveukupno jedinstveno korisničko iskustvo.

Bez obzira koji princip konkurentske prednosti da izabere, osiguravajućim društvima je, posebno posljednjih godina, na raspolaganju čitav set mogućnosti u smislu digitalizacije, a zahvaljujući kojima mogu podržati samu strategiju poslovanja – bilo da se ista temelji na nižim troškovima odnosno premiji ili diferencijaciji tj. jedinstvenom proizvodu i usluzi.

U tom smislu, prihvatiti digitalizaciju kao trend postalo je neminovnost za sva osiguravajuća društva, pa čak i za ona koja posluju na manje razvijenim tržištima osiguranja.

Međutim, iako uključena u posljednje trendove, istraživanja pokazuju da osiguravateljna industrija ipak zaostaje za drugim industrijama u samom procesu digitalizacije. Situacija je iz godine u godinu nešto bolja iako i dalje

ostaje pitanje koji procenat osiguravajućih društava uspijeva da ostvari adekvatan povrat na svoje investicije u digitalizaciju. Činjenica jeste da je vrlo važno “učestvovati” u trendu, ali je također od iznimne važnosti znati kako isti pretvoriti u konkurentsku prednost odnosno “unovčiti”.

Opcije digitalizacije u sektoru osiguranja

Kao što smo već spomenuli, digitalizacija je trend koji se može inkorporirati u svaki segment poslovanja osiguravajućeg društva. Svaki dio lanca vrijednosti može biti oplemenjen nekom od tehnologija koje će doprinjeti unapređenju poslovanja i korisničkog iskustva kako za klijenta, tako i za zaposlenike osiguravatelja – prodajno osoblje, procjenitelje rizika, likvidatore i sl.

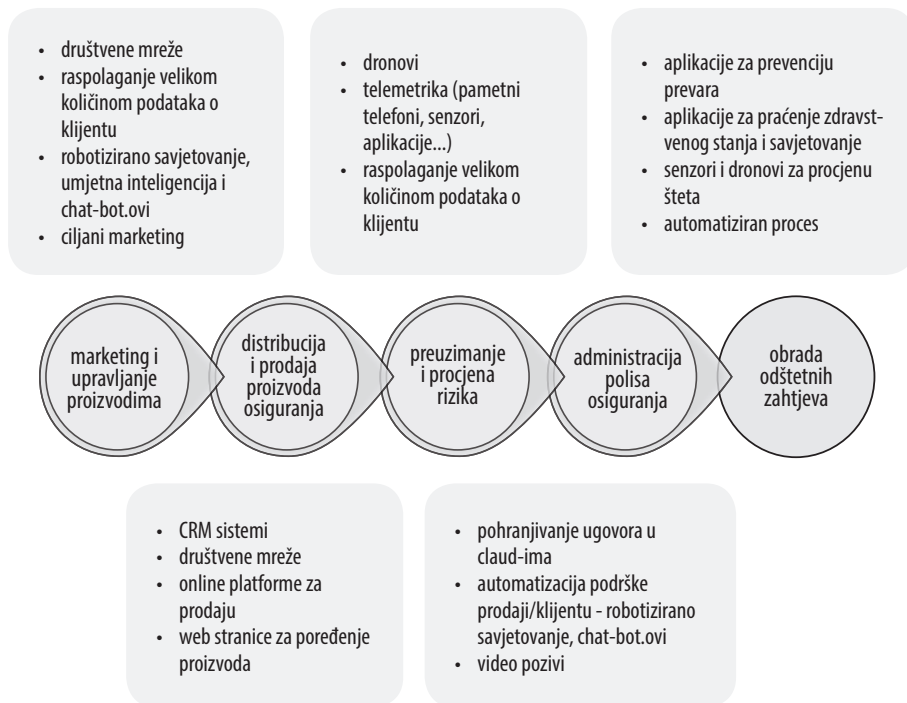
Mnoštvo je načina na koje osiguravajuća društva mogu uvesti digitalizaciju u svoje redovno poslovanje. Kada se govori o načinima digitalizacije, kompanije pa tako i osiguravajuća društva se uglavnom fokusiraju na aplikacije koje im omogućavaju prisustvo na društvenim mrežama. Međutim, što prije shvate da digitalizacija ne podrazumijeva samo Facebook, Instagram i slične aplikacije nego da dotiče svaku moguću sferu poslovanja, to će prije ostvariti benefite od iste. Naime, u posljednjem istraživanju McKinsey-a koje je sprovedeno na više od 30 vodećih SAD i evropskih osiguravatelja, čak 39% njih nema jasno definisanu digitalnu strategiju koja obuhvata cjelokupan lanac vrijednosti.

Samo neke od mogućnosti digitalne transformacije u kontekstu cjelokupnog lanca vrijednosti mogu se vidjeti na Slici 2.

Kao što je već nekoliko puta spomenuto, osiguravajuća društva mogu digitalizirati svaki segment lanca vrijednosti. Prvenstveno, tu je mogućnost automatizacije i optimizacije poslovnih procesa. Naravno, govori se o manje i više složenim oblicima digitalizacija, ali konačni uticaj je isti – jednostavan, pravolinijski i proces koji manje košta.

Jedan od zastupljenijih načina digitalizacije unutar regionalnih osiguravajućih društava jeste digitalizacija procesa obrade šteta kojim se sam proces dodatno pojednostavljuje i automatizira. Kada se govori o samoj digitalizaciji poslovnih procesa vrlo je važno imati na umu da digitalizacija sama po sebi neće doprinijeti unapređenju procesa na ispravan način ukoliko se ad hoc primjenjuje na osiguravateljne procese. Kao primjer možemo uzeti činjenicu da vrlo često osiguravajuća društva pokušavaju digitalizirati jako komplikovane procese, bez prethodno napravljenih analiza i vizije o konačnom ishodu. Da bi digitalizacija mogla proizvesti gore spomenute željene efekte neophodno je da procesi koji se digitaliziraju već budu jednostavni i pravolinijski. Naime, digitalizirati komplikovan proces znači dobiti još komplikovaniji i skuplji. Upravo to nam govori da digitalizacija sama po sebi neće donijeti unapređenje ukoliko ne bude formulisana na adekvatnim temeljima. Digitalizacija procesa šteta prije

Slika 2. Mogućnosti digitalizacije u svakom segmentu osiguravateljnog lanca vrijednosti



svoga podrazumijeva paperless proces – proces u kojem se dokumentacija više ne štampa i ne čuva u hard copy formatu – svi podaci su pohranjeni na serveru, a osiguravatelj štedi na troškovima nabavke papira, štampe, arhiviranja i sl. Također, digitalizacija procesa podrazumijeva između ostalog i automatizaciju istog, uvođenje odobrenja isplate šteta bez formalnih potpisa, putem klika. Samim tim smanjuje se mogućnost manipulacija s obzirom da su automatske kontrole ugrađene u samu aplikaciju. Tu su i automatske informacije za klijente, vezane za status obrade njihovog odštetnog zahtjeva, a koje im stižu putem sms-a, Vibera, e-mail-a, ili drugih messaging aplikacija. Takve poruke kreiraju i šalju roboti te zahvaljujući tome stručne osobe mogu da se fokusiraju na zahtjevnije poslove. Napredniji nivo digitalizacije procesa obrade šteta jeste korištenje dronova ili senzora koji su povezani sa osiguranim predmetima, a zahvaljujući kojima se može doći do pojedinosti o samom štetnom događaju čime se opet optimizira proces – povećava se njegova objektivnost i smanjuju troškovi samim tim što se iz procesa procjene isključuje ljudski faktor.

Slična situacija je i kod samog procesa ugovaranja i administracije polisa osiguranja. Već odavno standardan pristup jeste korištenje kalkulatora za potrebe računanja premije. Na prodajnim savjetnicima je sada da u posebne

aplikacije unesu tek nekoliko osnovnih podataka o osiguranom predmetu kako bi dobili izračun premije. Također, vrlo važna je činjenica da su i u ovom slučaju unutar aplikacije ugrađene automatske kontrole. Prvenstveno, to su kontrole koje ne dopuštaju manipulacije sa samom tarifom. Drugo, prodajnim savjetnicima je omogućeno da u jednom koraku pripreme polisu osiguranja i dobiju odobrenje, ukoliko je neophodno, od hijerarijski višeg nivoa, što je također neovisno od njih i ugrađeno je u sam sistem. Prije samo nekoliko godina, proces izdavanja polisa osiguranja trajao je danima. Prodajni savjetnici su išli od potencijalnog klijenta do svog ureda po nekoliko puta, što je činilo rizik odustajanja klijenta od osiguranja jako visokim. Sada, uz sve mogućnosti koje sa sobom nose same aplikacije, ali i činjenice da su prodajni savjetnici opremljeni tabletima ili laptopima te da su u stalnoj vezi sa back office-om gdje god da se nalaze, skraćuje ovaj proces ne za nekoliko sati, nego za nekoliko dana, a rizik odustajanja svodi na minimalan nivo. Izdavanje polisa za standardna osiguranja traje samo nekoliko minuta. Također, ovakav način implementacije poslovnog procesa smanjuje mogućnost greške jer su mnoge stavke unaprijed predefinisane.

Digitalizacija, kao i sve druge inovacije, košta. Sama suma koju osiguravajuće društvo plaća da bi učestvovalo u trendu zvanom digitalna transformacija nije mala. Posebno kada se posmatra kao pojedinačna pojava. Međutim, prema nekim istraživanjima 40% troškova osiguravajućih društava zaključano je u njihovih 20 do 30 core procesa – troškova koji mogu biti reducirani, a u nekim slučajevima i eliminisani samom digitalizacijom.⁷ Također, više od 80% lidera unutar osiguravajućih kompanija vjeruje da će digitalizacija transformisati ne samo način na koji oni komuniciraju sa klijentima, nego i način na koji upravljaju svojim tradicionalnim procesima i operacijama⁸ što opet za posljedicu ima i smanjenje samih troškova poslovanja.

Također, istraživanja su pokazala da osiguravajuća društva koja su među top digitaliziranim osiguravateljima Sjeverne Amerike imaju skoro duplo veći rast prihoda od svojih konkurenata čije poslovanje je na manjem stupnju digitalizacije. Paralelno, kombinovana kvota je za 6% niža kod ovih prvih u odnosu na manje digitalizirane osiguravatelje.⁹

Drugi aspekt korištenja digitalne tehnologije unutar osiguravajućih društava jeste za potrebe unapređenja odnosa i iskustva klijenata. Naime, prije je jedini način komunikacije sa klijentima bio putem pisane pošte ili telefona. Kako je tehnologija napredovala tako su se u komunikaciju uvodili e-mail, a posljednjih godina i sms poruke. Međutim, posljednji trend jeste prisustvo

7 Digital disruption in insurance: Cutting through the noise, McKinsey & Company, 2017.

8 The insurance workforce of the future: Why will so many insurers fail to achieve their digital potential?, Ravi Malhotra, Accenture, 2015.

9 <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/making-digital-strategy-a-reality-in-insurance> (pristupljeno 27.3.2019.)

osiguravatelja na društvenim mrežama poput Facebook-a ili Instagrama. Ovaj relativno jeftin način približavanja klijentu nudi mogućnost stalnog prisustva osiguravatelja u klijentovoj svakodnevnici, a ujedno nudi i mnogo opcija uključujući ono najvažnije – mogućnost boljeg poznavanja klijenta i njegovih preferencija. U posljednje vrijeme u finansijskom sektoru pa tako i u samim osiguravajućim društvima prisutno je korištenje Viber platforme kao osnove za komunikaciju sa klijentima. Viber platforma nudi mnoštvo mogućnosti, od generičkog komuniciranja sa klijentima u kontekstu promocije, oglašavanja kampanja i sl. do personalizirane komunikacije i direktnog marketinga te slanja promotivnih poruka kreiranih na osnovu preferencija klijenata. Sa druge strane, kroz ove kanale klijent je u mogućnosti da ima stalni pristup podacima o njegovim polisama, odštetnim zahtjevima i drugim informacijama koje ga se direktno tiču. Tu su također online platforme koje nude i mogućnost prodaje jednostavnih vrsta osiguranja čim se proces prodaje čini automatizira. Naime, istraživanja pokazuju da je 80% klijenata voljno koristiti digitalne kanale za kupovinu proizvoda osiguranja kao i izvršavanje drugih akcija¹⁰. Ovakvi procesi u cjelosti isključuju potrebu uključivanja ljudskog faktora u sam proces obrade. Samim tim, korištenjem online platformi u ovom smislu, smanjuju se troškovi provizije kao i troškovi administracije, ali i materijalni troškovi u smislu štampe i slanja polisa osiguranja i sl. Spomenimo samo da je vrlo važan preduvjet, u kontekstu korištenja online platformi za prodaju osiguranja, to da su proizvodi koji se prodaju online u osnovi jednostavni za razumijevanje. Kreiranje platforme putem koje bi se prodavao proizvod koji je previše komplikovan za razumijevanje, ali i za samu procjenu rizika, apsolutno nije prihvatljivo s obzirom da će povrat na takvu investiciju biti nizak – naime, klijenti će odustajati od kupovine zbog komplikovane procedure, koja zapravo narušava smisao online prodaje, a to je jednostavnost. Samim tim preduvjet za formiranje online platforme za prodaju osiguranja jeste restrukturiranje proizvoda u smislu pripreme jednog segmenta proizvoda koji će biti isključivo namijenjen online prodaji.

Internet stvari je također još jedna od digitalnih tehnologija koja se umnogome koristi kako bi unaprijedila poziciju osiguravatelja u neizvjesnom okruženju kakvo je današnje. Internet stvari je u mogućnosti u cjelosti promijeniti logiku razmišljanja osiguravatelja i to tako da njihov fokus preusmjere sa sanacije rizika na prevenciju istog. Ova tehnologija podrazumjeva prikupljanje i korištenje podataka dobivenih sa uređaja koji se nalaze u automobilima ili stanovima klijenata pa čak i pametnih telefona i satova koji prate način života i ponašanje samih osiguranika. Na taj način osiguratelji prilagođavaju premije, ali im internet stvari također omogućava da u kritičnim trenucima

¹⁰ https://www.ey.com/en_gl/insurance/five-tech-trends-that-will-define-the-future-of-insurance (pristupljeno 8.4.2019.)

djeluju na vrijeme i preduprijede nastup štetnog događaja ili njegovu eskalaciju. Također, pametni uređaji se u ovom kontekstu koriste i za povećanje sigurnosti samih osiguranika u svakodnevnom životu. Senzori u stanovima mogu imati veliku ulogu u prevenciji požara ili poplave. Senzori u automobilima mogu detektovati i upozoriti vozača na korištenje mobitela tokom vožnje. Međutim, iako nudi mnoge prednosti, masovno korištenje ovih tehnologija je na nekim tržištima i dalje prilično ograničeno i to zbog njihovog upitnog statusa u kontekstu narušavanja privatnosti s obzirom da sa osiguravateljem dijeli mnoge informacije o životu i navikama samog klijenta.

Još jedna od prednosti digitalizacije jeste mogućnost uvođenja prakse mobilnih prodajnih savjetnika. Naime, savjetnici više ne trebaju uredi kako bi mogli vršiti prodaju osiguranja. U tom kontekstu, sve više osiguravajućih društava fokusira se na kupovinu tableta za svoje uposlenike te kreiranje aplikacija pomoću kojih prodajni savjetnici, odmah, ispred samog klijenta, mogu potposati ugovor i kreirati polisu osiguranja. Ovo međutim podrazumijeva i edukaciju samih prodajnih savjetnika, njihovo maksimalno osamostaljivanje tj. kreiranje takvih pravila za preuzimanje rizika koji bi omogućili prodajnim savjetnicima da budu samostalni u toj mjeri da za barem 80% polisa mogu finalizirati proces preuzimanja na licu mjesta. Na ovaj način smanjuju se troškovi akvizicije klijenata, troškovi prostora i sl. što opet dovodi do mogućnosti da se taj "višak" ponovno investira u druge inovacije i unapređenja.

Poseban aspekt digitalizacije također dolazi i u formi prevencije prevara posebno u segmentu obrade odštetnih zahtjeva. Naime, u ovom segmentu, aplikacije koje koriste analizu dostupnih podataka, historiju ponašanja klijenata pa čak i analizu glasa i ponašanja klijenta na licu mjesta ili putem telefona, već daju ogromni doprinos u smanjenju iznosa koji se godišnje plati klijentima na ime šteta koje mogu biti prepoznate kao eventualna prevara. Naime, detektovane i nedetektovane prevare procijenjene su na 10% iznosa šteta koji svake godine plate evropska osiguravajuća društva.¹¹ Procjenjuje se da su prevare u periodu 2013.-2017. godina, osiguravatelje koštale oko 30 milijardi dolara godišnje.¹²

Analiza koju je sproveo Bain and Google ukazuje na to da tipičan njemački osiguravatelj neživota, implementacijom digitalne tehnologije u redovno poslovanje može povećati svoje prihode za 28% i to kroz širi pristup tržištu, nove kanale komunikacije kao i distribucije. Također, kroz alate za pravovremeno prepoznavanje prevare prilikom obrade odštetnih zahtjeva, bit će u mogućnosti smanjiti isplatu istih za skoro 19%, a kroz povećanje efikasnosti rada i procesa smanjit će troškove administriranja polisa čak i do 72%.¹³

11 <https://www.insuranceeurope.eu/digitalisation> (pristupljeno 8.4.2019.)

12 <https://www.iii.org/publications/insurance-handbook/regulatory-and-financial-environment/background-on-insurance-fraud> (pristupljeno 8.4.2019.)

13 <https://www.bain.com/insights/digitalization-in-insurance> (pristupljeno 27.3.2019.)

Kako god, i dalje ostaje otvoreno pitanje ulaganja u digitalnu transformaciju. Svi ovdje spomenuti načini digitalizacije pružaju mnoštvo prednosti za osiguravatelja. Međutim, kao i sva ulaganja u inovacije i ovo je jako visoko. Vrlo je važno znati ta ulaganja iskoristiti, ne samo za modernizaciju i brže obavljanje operacija, nego i u smislu povećanja profitabilnosti - da li u smislu povećanja premije ili u smislu smanjenja troškova ili oboje. Posmatrajući sve spomenute efekte proizašle iz raznih istraživanja na različitim uzorcima osiguravajućih društava, možemo vidjeti da svako istraživanje daje donekle slične rezultate – istina, veličina efekata digitalizacije se razlikuje od vrste do vrste osiguravajućih društava, od načina sprovođenja istraživanja i sl. Kako god, svi se slažu u jednom – digitalizacija – ukoliko je sprovedena adekvatno, strukturno i planski – u svakom slučaju dovodi do povećanja prihoda i smanjenja troškova odnosno do poboljšanja profitabilnosti osiguravatelja. Takav način rada ostavlja mogućnosti za daljnje investiranje u digitalizaciju i samim tim nastaje zatvoreni krug u kojem osiguravatelj, ali i klijenti kontinuirano ostvaruju benefite.

Međutim, i dalje ostaje pitanje koji procenat osiguravajućih društava uspeva da ostvari adekvatan povrat na svoje investicije u digitalizaciju. Činjenica jeste da je vrlo važno “učestvovati” u trendu, ali je također od iznimne važnosti znati kako isti pretvoriti u konkurentsku prednost. Naime, prema istraživanju koje je obavio Accenture 2016. godine¹⁴, samo 10% od ispitanih osiguravajućih društava ostvarilo je toliki napredak u digitalnim mogućnostima da se mogu nazvati digitalnim liderima u svojoj branši. Međutim i ovih 10% osiguravajućih društava nije uspjelo taj svoj napor u digitalizaciji da pretvori u finansijske prednosti. Samo 5% ispitanih osiguravajućih društava imalo je oboje – i finansijsku snagu i jaku digitalizaciju.

Ključni faktori za uspješnu digitalizaciju

Iako se tako misli, digitalizacija nije samo i isključivo vezana za IT odjel unutar kompanije. Čak, šta više, sam proces i strategija digitalne transformacije vezana je mnogo više za sve druge odjele – razvoj proizvoda, preuzimanje rizika, odjel obrade odštetnih zahtjeva, marketing i sl. Naime, digitalizacija kao tehnologija doprinosi unapređenju poslovanja i odvijanja procesa u svakom od spomenutih organizacionih dijelova. IT tu djeluje u smislu da obezbijedi specifično znanje kako bi sama digitalna transformacija mogla biti adekvatno implementirana. Iz spomenutog razloga, vezati digitalizaciju za samo jedan segment poslovanja ne bi bilo ispravno. Digitalna transformacija podrazumijeva kooperaciju više odjela uz, kako je spomenuto, specifičnu podršku IT-ja.

¹⁴ The Digital multiplier, Accenture, 2016.

Kada je u pitanju sam proces digitalne transformacije vrlo je važno isti provesti struktuirano i planski. Samu digitalnu transformaciju nemoguće je provesti usput, bez jasnih ciljeva, mjera i bez plana. Također, vrlo je važno definisati prioritete – šta je ono što želimo digitalizirati prvo – pristup klijentima, kreiranje proizvoda ili interne procese. Bazirano na iskustvu koje je objavljeno u Harvard Business Review 2014. godine¹⁵ smislen program digitalizacije može smanjiti troškove za čak 65% i ubrzati ključne procese za 90%.

Pored plana i ciljeva važno je jasno definisati ko je sve uključen u proces digitalne transformacije. Izbor zaposlenih koji će učestvovati u projektu je važan iz jednostavnog razloga što su oni osovina projekta i vrlo važan faktor za njegovu uspješnost. Planovi i ciljevi moraju biti jasno komunicirani te svi učesnici u procesu moraju biti motivisani da daju maksimalan doprinos ostvarenju istih. Zaposleni uključeni u samu digitalnu transformaciju moraju biti svjesni dinamičnog okruženja koje ona donosi kao i promjene cjelokupne korporativne kulture. Vrlo važan aspekt jeste aspekt edukacije i sposobnosti samih zaposlenika. Neophodno je u timu imati eksperte koji će svojim znanjem doprinjeti što bržoj i lakšoj transformaciji. Također, važno je inkorporirati samu digitalizaciju u procese edukacije i talent menadžmenta zaposlenika na svim nivoima.

Već je spomenuto, ali vrijedi spomenuti još jednom - u kojem god smjeru da se krene sa samom digitalnom transformacijom potrebno je prethodno analizirati i reorganizovati procese koji se planiraju digitalizirati. Naime, digitalizirati komplikovan proces je gubljenje vremena i novca. Da bi proces bio digitaliziran i kao takav proizveo željene efekte, on mora biti pravolinijski, jednostavan i jasan. Isto vrijedi i za proizvode osiguravatelja jer samo u tom slučaju digitalizacija će dati adekvatne rezultate.

Postoji nekoliko preduvjeta, čija implementacija je od iznimne važnosti kako bi proces digitane transformacije bio uspješno proveden, to su:

1. Napraviti analizu segmenta u kojem se želi sprovesti digitalizacija

Ukoliko kompanije želi digitalizirati pristup klijentima, kroz prisustvo na društvenim platformama, personalizirane aplikacije, Viber i sl. ona mora razumjeti potrebe i želje klijenata. Recimo, u posljednje vrijeme, klijenti sve manje koriste personalizirane aplikacije i to prvenstveno iz razloga što one zahtjevaju poseban angažman klijenta kako bi se koristile. Mnogo jednostavnije je preusmjeriti sve ono što personalizirane aplikacije nude na neku od društvenih mreža ili Viber, Whats App i sl., a na kojima je klijent svakako prisutan svakodnevno. Također, ukoliko se osiguravatelj odlučio digitalizirati određeni poslovni proces, neophodno je da napravi analizu as-is stanja te, da se, u ovisnosti od rezultata, odluči u kojem pravcu krenuti dalje.

¹⁵ <https://hbr.org/2014/03/insurance-companies-untapped-digital-opportunity> (pristupljeno 27.3.2019.)

2. Definirati ciljeve i plan digitalizacije

Vrlo je važno definirati ciljeve i plan digitalizacije – šta je ono što želimo postići, te koji je ishod, u konačnici za nas kao osiguravatelja, prihvatljiv. U sklopu plana potrebno je definirati i uključene zaposlenike te, shodno tome, potrebne edukacije. Jako je važno odrediti ključne ciljeve te rokove u kojima se iste žele postići. Jasno zacrtani rokovi osiguravatelju služe kao orijentir da li je na dobrom putu u svom projektu digitalizacije.

3. Definirati obuhvat projekta kao i odrediti finansijska sredstva i cost benefit analizu

Pored analize as – is stanja kao i definisanja plana i ciljeva vrlo je važno definirati obuhvat projekta digitalizacije – šta to digitaliziramo i u kojem obimu – koji segmenti lanca vrijednosti će se naći u ovom projektu i do koje mjere će se digitalizirati. Vrlo je važno imati na umu da se ne može digitalizirati svaki segment vrijednosnog lanca odjednom. Potrebno je ići korak po korak te je najbolje primijeniti metodu takozvanih quick wins – digitalizirati manje segmente sa prioriteto na onima koji će osiguravatelju donijeti najveći benefit.

Na osnovu svih informacija koje se tiču obuhvata samog projekta, neophodno je također napraviti i plan investicije, ali i plan očekivanih benefita digitalizacije.

4. Definirati tehnologiju te sam način digitalizacije

Jednom kada kompanija zna šta želi digitalizirati, vrlo je važno da zna i na koji način. Izabrali adekvatnu tehnologiju, koja je u skladu sa strategijom, odnosno onim što želimo postići, koja neće biti komplikovana za korisnika, bio to zaposlenik ili klijent je od ključne važnosti za cjelokupni projekat. Iz tog razloga vrlo važno je imati educirane zaposlenike, osobe koji razumiju kako izvući maksimum od same digitalizacije – kako za internog klijenta, u smislu zaposlenika, ali i eksternog, u smislu osiguranika.

5. Implementacija

Nakon što je cjelokupan projekat digitalne transformacije isplaniran te nakon što se pristupilo njegovoj implementaciji, vrlo je važan i izbor projektne metodologije sa kojom će se ambiciozni planovi realizovati. Danas se za ovakvu vrstu projekata sve više koriste agilne metode za koje slobodno možemo reći da upravo funkcionišu na principu quick wins. Projekat se u ovim slučajevima dijeli na manje dijelove te se kao takvi implementiraju sa ciljem da se čim prije osjete određeni benefiti cjelokupne digitalizacije.

6. Monitoring

Nakon implementacije svih ciljeva, potrebno je pratiti uvedenu tehnologiju – da li se adekvatno koristi, da li donosi planirane benefite, da li su planirani ciljevi ostvareni. Ukoliko se digitalizacija uvodila zbog

bržeg i više personaliziranog pristupa klijentu vrlo je važno imati stalni nadzor, kreirati planove promocija, komunikacije sa klijentom te pratiti aktivnosti klijenta. Ukoliko je cilj digitalizacije bio podržati optimizaciju procesa, neophodno je na redovnoj osnovi nadzirati same procese, pratiti njihove kritične tačke kao i produktivnost izvršilaca odnosno efikasnost njihovog obavljanja. Cjelokupna faza monitoringa ima jedan osnovni cilj - utvrditi da li postoji povrat na investiciju odnosno da li je digitalizacija sa sobom donijela i očekivani finansijski efekat.

Vrlo je važno u procesu digitalizacije shvatiti jedno – digitalizacija sama po sebi nije generator profita. Digitalizacija je više sredstvo kojim se optimizira poslovanje osiguravajućeg društva, odnosno sredstvo koje omogućava osiguravatelju da postigne bolje mjere profitabilnosti.

Kao i kod svake transformacije ukutar kompanije, tako je i kod digitalizacije moguće napraviti greške koje mogu dovesti u pitanje čitav projekat. Neke od njih su:¹⁶

- mnoge kompanije misle da moraju digitalizirati svoje poslovanje te ulaze u taj proces naprasno, bez jasnog plana,
- kompanije posmatraju digitalizaciju isključivo kao IT pitanje, a što je već spomenuto da je u cijelosti pogrešan pristup,
- mnoge kompanije ciljaju na najveće moguće rješenje koje postoji umjesto da digitalizaciju provode korak po korak, u kontekstu više manjih poboljšanja.

Istraživanja su pokazala da najuspješniji u digitalnoj transformaciji uglavnom imaju slične karakteristike:¹⁷

- postoji definisana strategija na svim nivoima – marketinga, prodaje i usluge odnosno procesa, a koja je kreirana na osnovu zahtjeva i potreba klijenta (internih i eksternih),
- fokusirani su tek na nekoliko načina digitalizacije u koje kontinuirano ulažu,
- njihov operativni model prilagođen je fazi njihovog životnog ciklusa te veličini i mogućnostima same kompanije,
- njihovi uposlenici su u adekvatnoj mjeri digitalno educirani te su u mogućnosti podržati korištenje tehnologije na potrebnom nivou,
- njihova korporativna kultura se bazira na principu učenja te su otvoreni za sve inovacije što se posebno nagrađuje kroz namjenski kreirane motivacione sisteme.

¹⁶ <https://www.insurancebusinessmag.com/asia/features/interviews/exploring-digitalisation-85900.aspx> (pristupljeno 27.3.2019.)

¹⁷ <https://hbr.org/2014/03/insurance-companies-untapped-digital-opportunity> (pristupljeno 28.3.2019.)

Digitalna transformacija podrazumijeva posjedovanje dugoročne vizije najvišeg nivoa menadžmenta. Naravno, srednji menadžment je od iznimne važnosti u ovom kontekstu, posebno uzevši u obzir da su oni promotori novih ideja – oni su ti koji će na svoje zaposlene da prenesu motivaciju da budu open minded i da se suoče sa novim načinima rada i onime što dolazi bez da to rade sa strahom i odbijanjem – što je vrlo čest slučaj kod ovako velikih zaokreta u poslovanju – posebno kad je uvođenje novih tehnologija u pitanju. U svakom slučaju vrlo je važno biti ustrajan i imati želju da se izvrši transformacija korporativne kulture i operativnog modela.

I za kraj, vrlo je važno biti spreman za nadolazeće trendove. Svaki osiguravatelj koji u budućnosti želi iskoristiti najbolje od trendova u digitalizaciji trebaju učiniti četiri ključne stvari:¹⁸

1. uključiti sve nivoje menadžmenta u svoje planove. Digitalizacija je pitanje cjelokupne organizacije u koje se trebaju uključiti svi – od najvišeg menadžmenta do pojedinačnih odjela i vlasnika pojedinačnih procesa;
2. pripremiti održiv plan odnosno strategiju digitalizacije;
3. definisati strategiju upravljanja podacima. Naime, sve digitalne tehnologije, posebno podrazumijevajući umjetnu inteligenciju, bazirane su na analizi velikog seta podataka. Što je veća količina podataka u pozadini ovih tehnologija to se digitalna tehnologija može više i bolje koristiti. Činjenica je da osiguravatelji tokom trajanja jedne polise osiguranja imaju priliku prikupiti ogroman broj podataka o klijentu, koje najčešće nemaju svoju svrhu. Ipak, ovi podaci jesu osnova za funkcionisanje novih tehnologija;
4. pripremiti ljudsku i tehničku infrastrukturu. Ljudska infrastruktura, zaposlenici edukovani u ovoj oblasti su ono što je ključno i što zajedno sa tehničkim rješenjem doprinosi da digitalne tehnologije budu što bolje iskorištene.

Prednosti i nedostaci digitalne transformacije

Digitalizacija je izvrsna prilika za građenje konkurentske prednosti. Nosi sa sobom niz mogućnosti unapređenja poslovanja, od kojih svaki sa sobom donosi specifične benefite koji doprinose unapređenju korisničkog iskustva, i za zaposlenike i za klijente. Također, klijenti imaju benefite u mogućnosti stalnog pristupa informacijama koje su im potrebne, bez da troše vrijeme na beskonačnu komunikaciju putem mail-a, preko kontakt centara i operatera i sl.

Prednosti digitalne transformacije su mnoge. Prije svega digitalizacija pruža izvrstan uvid osiguravatelju u sopstveno poslovanje te, kao što je

¹⁸ <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance> (pristupljeno 8.4.2019.)

spomenuto, preferencije klijenata, a samim tim unapređuje i njegov proces donošenja odluka. Naime, optimizacijom procesa, koja u krajnjim slučajevima podrazumijeva i njihovu digitalizaciju, osiguravatelji su u mogućnosti pratiti trajanje tih istih procesa po fazama, efikasnost njihovog izvršavanja, nedostatke koji ih prate te samim tim raditi na njihovom daljnjem razvoju i unapređenju. Sa druge strane, prateći ponašanje klijenata i njihovu statistiku u mogućnosti su bolje prilagoditi proizvode osiguranja te premije za iste kako bi upotpunili njihove želje. Nije isključeno, da osiguravatelji sve iznad spomenuto mogu postići i bez digitalizacije – međutim, monitoring procesa, praćenje preferencija i ponašanja klijenata olakšani su samom pojavom digitalizacija jer su eliminisani osnovni problemi:

- skraćeno je vrijeme potrebno za analizu,
- moguće je doseći zavidan nivo tačnosti ulaznih, a samim tim i izlaznih podataka te su
- reducirana potrebna finansijska sredstva za ovakve aktivnosti.

I unapređenje efikasnosti i produktivnosti dolazi sa digitalizacijom. Obavljanje internih procesa je brže te samim tim zaposlenici postaju produktivniji. Pored toga potrebno je mnogo manje vremena da se odgovori na klijentov zahtjev – bilo da je u pitanju ponuda za osiguranje, upit o statusu odštetnog zahtjeva ili bilo koja druga slična informacija. Također, digitalizacija nam omogućava, kako je već spomenuto, kvalitetniji i brži proces odlučivanja što opet čini sve osiguravateljne procese efikasnijima. Sa druge strane, kada je proces automatiziran, mogućnost ljudske greške se smanjuje i tako dovodi do bolje kvalitete rada. Kada je u pitanju unapređenje efikasnosti i produktivnosti, važno je spomenuti da nove tehnologije također poboljšavaju komunikaciju unutar kompanije, ali i prema vani, i to kroz nove i brže načine komunikacije te tako doprinosi poboljšanju timskog rada.

Za osiguravatelje je vrlo važno i prisustvo u digitalnom svijetu koje povećava mogućnosti da se za osiguravatelja vidi i čuje. Također, online platforme donose nove načine promocije kao i kanale distribucije i komunikacije. Viber, Facebook, Instagram donose ono što je prije bilo nemoguće, a to su personalizirani način komunikacije sa klijentima, i još važnije, mogućnost da osiguravatelj i klijent imaju direktan kontakt u bilo kojem trenutku – jedan drugom su dostupni 24/7. Sa svim ovim prednostima dolazi i mnoštvo mogućnosti za osiguravatelja, a jedna od njih je da upozna svog klijenta, da prepozna njegove želje i preferencije i čuje njegovo mišljenje. Na osnovu toga osiguravatelj može prilagoditi svoju ponudu, kreirati specifične proizvode ili optimizirati interne procese tako da u cjelosti odgovaraju potrebama klijenata.

Međutim, koliko god da je u pitanju izvrstan trend kako po osiguravatelja tako i po klijenta, i pored mnoštva prednosti, on krije i mnoge nedostatke. Jedan od osnovnih jeste briga vezana za privatnost klijenata i sigurnost

podataka. Naime, sa novih tehnologijama su generalno sve informacije i podaci postali vrlo lako dostupni svima. Iz tog razloga, neke digitalne tehnologije još uvijek od strane klijenta nisu prepoznate i adekvatno prihvaćene upravo zato što sa osiguravateljem i trećim stranama dijele informacije o samom klijentu, njegovim navikama i životu. U ovom kontekstu je upitna i sigurnost pohranjivanja svih podataka koje osiguravatelj prikupi. Činjenica jeste da postoje razne vrste i nivoi zaštite, ali i dalje ostaje otvorena mogućnost zloupotrebe.

Još jedan od nedostataka samog trenda digitalizacije jeste u vidu kompleksnosti same tehnologije koja ju podržava. Iz tog razloga je već i spomenuto koliko je važno imati edukovane zaposlenike odnosno članove tima koji rade na ovim i sličnim projektima. Digitalna transformacija zahtijeva specifična znanja, ne samo o digitalnim tehnologijama za koje se osiguravatelj opredjelio, nego i o samom poslovanju osiguravatelja, procesima, preferencijama klijenata. Iz tog razloga obično se projektni tim sastoji od specijalista različitih profila koji podržavaju samu implementaciju.

Već smo naveli da je jedna od prednosti digitalizacije činjenica da su osiguravatelj i klijenti jedan drugom na raspolaganju u svakom trenutku. Gledajući sa aspekta zaposlenika i klijenata, to se upravo može okarakterizirati i kao nedostatak. Naime, svi zaposleni su svojoj kompaniji na raspolaganju non stop zahvaljujući mail-ovima, viberu i ostalim vidovima komunikacije. Isto je i sa klijentima, kod kojih postoji mogućnost da im njihov osiguravatelj može poslati poruku bilo kada, dostavljati im ponude, promotivne materijale i sl. Iz tog razloga, osiguravatelj mora razviti strategiju komunikacije koja će podrazumijevati i definisanje adekvatne mjere u korištenju digitalne tehnologije – kako u kontekstu svojih zaposlenika tako i klijenata. Treba poštivati njihovo vrijeme te znati kada i kako te u kojoj mjeri pristupati im ovim kanalima komunikacije.

U svakom slučaju, digitalna transformacija sama po sebi nije jednostavan proces. Vrlo je važno napraviti balans između prednosti i nedostataka, znati kako je iskoristiti na najbolji mogući način kako bi svi osjetili prednosti iste. Činjenica je ipak, da u današnje vrijeme svaki osiguravatelj koji digitalnu transformaciju nema u srednjoročnom planu neće biti u mogućnosti održati svoju konkurentsku prednost.

Budućnost digitalizacije - Da li će nas zamijeniti roboti?

Budućnost same digitalizacije za osiguravatelje leži u nekoliko ključnih trendova. Jedan od njih je i UBI (Usage Based Insurance) odnosno osiguranje bazirano na korištenju. Začetke ovog trenda imamo prvenstveno kod automobilske osiguranja gdje su na osnovu telematike, senzora i drugih sličnih uređaja praćeni vozači kojima su premije osiguranja naknadno računane na osnovu ponašanja u vožnji koje su spomenuti uređaji snimali. Ovaj trend je ipak otišao korak dalje te je sada raširen i u segmentu osobnih osiguranja gdje

se pametni mobilni uređaji odnosno mobilni satovi koriste kako bi pratili osiguranikov način života prema čemu se kreiraju specifične polise osiguranja sa specifičnim pokrićima samo za tog klijenta. Ovakav način funkcionisanja sa sobom donosi mogućnosti za formiranje prilagođene premije, nižih troškova administracije, ali i bolje kvote šteta.

Sa druge strane, veoma raširen trend na kojem će se bazirati budućnost poslovanja osiguravatelja jeste i umjetna inteligencija – pojam koji podrazumijeva to da mašine oponašaju kognitivne funkcije povezane sa ljudskim razmišljanjem. Zahvaljujući umjetnoj inteligenciji osiguravatelji će biti u mogućnosti dodatno unaprijediti svoje poslovanje, a sam lanac vrijednosti osiguravatelja će u narednom periodu doživjeti velike promjene koje će uticati, kako na način odvijanja procesa tako i na potrebu za nekom drugačijom strukturom radne snage. Nekoliko je trendova koji su usko povezani sa umjetnom inteligencijom, a koji će, po svemu sudeći, oblikovati budućnost osiguravatelja.¹⁹

- podaci koji se prikupljaju preko povezanih uređaja, a koji će osiguravateljskoj praksi doprinijeti tako što će omogućiti bolje poznavanje klijenta, njegovih navika i ponašanja,
- rasprostranjenost fizičkih robota u smislu samoupravljujućih automobila, robota koji će izvršavati hirurške operacije, dronova pa čak i 3-D printanja koji će od osiguravatelja zahtijevati da iznova preispitaju određene rizike, njihov intenzitet, način preuzimanja kao i druge uobičajene prakse i načine rada, obrade šteta i sl.,
- prednosti i potreba kreiranja ekosistema između više kompanija različitih profila, a u cilju razmjene informacija i podataka.

Zamislite situaciju gdje vas vaš sat ili mobilni telefon upozoravaju na mogući srčani udar – na vrijeme stižete kod ljekara i izbjegavate ono najgore. Zahvaljujući istom uređaju, osiguravatelj je u toku sa ključnim činjenicama koje se tiču vašeg zdravstvenog stanja – vašim načinom života, oscilacijama vašeg krvnog pritiska, nivoa šećera u krvi – i samim tim premiju prilagođava informacijama koje ima iz prve ruke. Zamislite da bicikl osiguravate jednokratno, za potrebe predstojećeg vikenda i to jednim klikom putem vašeg mobilnog telefona. Ili, da vozite automobil koji ste osigurali i premiju platili putem mobilne aplikacije. U vašem automobilu je ugrađen senzor koji prati način na koji vozite. Na osnovu onih informacija koje osiguravatelj zaprima putem senzora, vi plaćate premiju – da li ste savjestan vozač ili ne, koliko često vozite svoj automobil, koje su vam najčešće rute i sl. Senzor također prati vaše ponašanje u trenutku nastupa saobraćajne nezgode – jeste li bili vezani, da li ste razgovarali na mobitel, da li vam je nešto drugo odvlačilo pažnju. U

¹⁹ <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance> (pristupljeno 8.4.2019.)

trenutku nastupa štetnog događaja, sudara sa drugim automobilom, senzor snima cjelokupnu situaciju i na osnovu tih podataka osiguravatelju dostavlja prijedlog vaše naknade potrebne za popravku automobila. Osiguravatelj odobrava sredstva koja se istog momenta nađu na vašem računu. Zvuči nerealan? Kako god, to je bliska budućnost tržišta osiguranja.

Sve naprijed navedeno, dovodi nas do pitanja, gdje su tu ljudi? Činjenica je da tehnologija i dalje ne može raditi "sama", bez ljudskog faktora. Međutim, isto tako, činjenica je da će određena zanimanja biti zamijenjena tehnologijom, robotima, čime će potražnja za njima opasti, dok će potražnja za nekim drugim zanimanjima porasti.

Za početak, prilagodba kanala distribucije u smislu uvođenja online platformi za prodaju osiguranja, promijenit će funkciju i zadatke samih prodajnih agenata. Naime, od ključne uloge prodavača njihova će uloga postajati sve više savjetnička i edukativna. Također se kod online kanala distribucije gubi i uloga administracije koja je radila na izdavanju polisa, s obzirom da online platforme preuzimaju i taj dio procesa.

U nekim kompanijama, cijele odjele su već zamijenili roboti – recimo, u nekim osiguravajućim društvima više nemate poziciju saradnika za protokol s obzirom da se sva pristigla pošta obrađuje zahvaljujući specijalnim algoritmima, koji poštu zaprima, dodijele joj redni broj te na osnovu određenih predefinisanih parametara iste distribuiraju u pripadajući odjel.

Također, neke aktivnosti koje su do unazad dvije godine bile standardne u osiguravajućim društvima jednostavno su vremenom iščezle. Tu možemo, recimo, svrstati, obračune provizije za pribavljače ili generisanje faktura koje se šalju klijentima i sl. Prije je za ove aktivnosti bio neophodan ljudski faktor koji je vršio ili u najmanjoj mjeri nadzirao svaku radnju unutar procesa. Danas se na osnovu određenih parametara preko noći pokreće sam proces obračuna provizije ili generisanja faktura tako da je ljudski faktor neophodan samo u smislu izvršavanja eventualnih kontrola, međutim proces se kao takav odvija automatski. Također, digitalizacijom se i kontrole od strane ljudskog faktora, vremenom, svode na minimum, moguće ih je vršiti uzorkovanjem pri čemu je vrlo važno procijeniti obim potrebne kontrole. Kod nekih procesa potrebna je samo post kontrola, dok drugi zahtijevaju češće provođenje kontrole, u toku odvijanja samih procesa. U svakom slučaju, digitalizacija i uvođenje robota za upravljanje procesima uveliko smanjuju broj kontrolnih tački i njihov obim.

U konačnici, sigurno je da će se smanjivati potreba za operativnom radnom snagom, koja je u osiguravajućim društvima vršila rutinske radnje i podržavala rutinske procese. Sve više će biti potrebna stručna radna snaga koja će podržavati proces digitalne transformacije u smislu poznavaoaca procesa u osiguranju, poznavaoaca digitalnih tehnologija, organizacije i sl.

Digitalizirati ili ne, više nije upitno. Tehnološka rješenja se nameću sama po sebi i to u svakom segmentu osiguravateljevog poslovanja. Spomenuli smo

koje sve to mogućnosti digitalizacije postoje, a odnose se na svaki pojedinačni segment vrijednosnog lanca. Vrlo važne napomene došle su i u formi koraka za uspješnu provedbu digitalne transformacije, a koji su se kroz mnogobrojne primjere iz prakse pokazali kao najprikladniji. U određenom kontekstu spomenute su i sve prednosti, ali i nedostaci ovog trenda, čisto kao upozorenje, i opet, primjeri iz prakse, kako stvari ipak mogu krenuti pogrešnim tokom.

Vratimo se na vrijednosni lanac i digitalizaciju unutar njegovih pojedinačnih segmenata. Šta to znači za osiguravatelja? U svakom slučaju, adekvatno primjenjena, donosi unapređenje u svakom smislu. Unapređenje procesa kroz njihovo ubrzanje, veću efikasnost i produktivnost, a samim tim i niže troškove. Također, tu je i unapređenje korisničkog iskustva u smislu bolje i brže komunikacije te boljih i bržih procesa kao i kreiranja usluga i proizvoda po mjeri klijenta. Ne smijemo zaboraviti spomenuti i to da digitalizacija omogućava osiguravatelju da se približi svojoj ciljnoj skupini, kreira specifične proizvode i usluge te da se fokusira na pojedinačnu grupu klijenata. U ovome upravo možemo prepoznati i doprinos digitalizacije samoj izgradnji konkurentske prednosti – digitalizirajući svoj vrijednosni lanac, osiguravatelj ga oplemenjuje u smislu da sebi otvara mogućnosti za snižavanje troškova poslovanja, kreiranje specifičnih proizvoda ili upoznavanje i fokusiranje na određeni ciljni segment. Digitalna transformacija je put ka izgradnji stabilne konkurentske prednosti.

Iako je digitalizirati prijeka potreba, još je mnogo ostalo do trenutka u kojem će osiguravatelji i osiguranje, barem na nama bliskim tržištima, u cjelosti funkcionisati prema spomenutom futurističkom scenariju. Istina, mnogi osiguravatelji su već, barem djelomično, u svoje poslovanje implementirali neke specifičnosti koje su prije nekoliko godina bile samo mašta. Ipak, do potpune digitalizacije i robotizacije je još uvijek dug put. Sigurno je jedno – pred osiguravateljima su godine prepune novih izazova i mogućnosti.

Literatura

1. Čizmić, Elvir, Trgo, Adil, Savremeni menadžerski koncepti, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2010.
2. Šunje, dr. Aziz, Top – menadžer, vizionar i strateg, treće neizmjenjeno izdanje, Tirada, Sarajevo, 2008.
3. Porter, Michael, E., Competitive Advantage, New York, Free Press, 1990.
4. The Digital Multiplier, Accenture, 2016
5. The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain, Martin Eling and Martin Lehmann, The Geneva Papers on Risk and Insurance—Issues and Practice, 2017.
6. Digital disruption in insurance: Cutting through the noise, McKinsey&Company, 2017.

7. The insurance workforce of the future: Why will so many insurers fail to achieve their digital potential?, Ravi Malhotra, Accenture, 2015.
8. Developing leaders to achieve the unexpected, Delotte Leadership, 2017.
9. Workforce challenges as insurance companies go digital, Korn Ferry Institute, 2017.
10. The making of a digital insurer, The path to enhanced profitability, lower costs and stronger customer loyalty, McKinsey&Company, 2015.
11. Digital insurance in 2018: Driving real impact with digital and analytics, McKinsey&Company, 2018.
12. Digital Transformation in insurance, EYGM Limited, 2017.
13. Digital Transformation in insurance, Survey 2018., Friss, 2018.
14. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
15. https://www.ey.com/en_gl/insurance/seven-technologies-insurers-must-master-for-digital-transformati
16. <https://hbr.org/2014/03/insurance-companies-untapped-digital-opportunity>
17. <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/making-digital-strategy-a-reality-in-insurance>
18. https://www.ey.com/en_gl/insurance/five-tech-trends-that-will-define-the-future-of-insurance
19. <https://www.insuranceeurope.eu/digitalisation>
20. <https://www.iii.org/publications/insurance-handbook/regulatory-and-financial-environment/background-on-insurance-fraud>
21. <https://www.bain.com/insights/digitalization-in-insurance>
22. <https://www.insurancebusinessmag.com/asia/features/interviews/exploring-digitalisation-85900.aspx>
23. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance>