

## LIBERALIZACIJA TRŽIŠTA OSIGURANJA I PRODAJA VAS – *VALUE-ADDED SERVICE* USLUGA I *STAND-ALONE* PROIZVODA UZ OSNOVNE PROIZVODE OSIGURANJA

### Sažetak rada

Industrija osiguranja prolazi kroz velike promjene od kojih je liberalizacija tržišta osiguranja svakako jedna od najznačajnijih promjena koja ima vrlo veliki utjecaj na poslovanje i prihode osiguranja. Iz iskustva tržišta koja su prošla liberalizaciju osiguranja, poput tržišta Hrvatske koje je 2014. godine provelo liberalizaciju, jasno je vidljivo da ona dovodi do drastičnog smanjenja prosječne premije za osnovna osiguranja.

U 2014. godini društva u Hrvatskoj liberalizirala su svoje cjenike osiguranja od automobilske odgovornosti. Navedeno je rezultiralo padom premije osiguranja u 2014. u apsolutnom iznosu od čak 73 milijuna EUR, a daljnje urušavanje premije nastavilo se u 2015. godini uz pad u apsolutnom iznosu od 44 milijuna EUR, te u 2016. za 8 milijuna EUR.<sup>1</sup>

Kako bi zaustavili pad prihoda, osiguranja su intenzivirala ponudu dodatnih usluga uz osnovne proizvode osiguranja od kojih prednjače usluge asistencije koje su u 2017. godini u odnosu na 2016. godinu zabilježile rast u broju komada od 131.381, odnosno 27,35%<sup>2</sup>. Daljnji rast nastavio se i u 2018. godini kada je zabilježen rast u broju komada od 58.939 odnosno 9,63% u odnosu na 2017. godinu.<sup>3</sup> U 2019. godini rast je iznosio 67.312 komada odnosno 10,04% u odnosu na 2018.<sup>4</sup>

Ponuda asistentskih usluga i proizvoda kao dodanih vrijednosti integriranih u osnovne proizvode osiguranja kao *Value-Added Service* ili kao dodatak osiguranju u vidu *stand-alone* proizvoda može djelomično nadoknaditi gubitak premije te osigurati potpuno nove poslovne prihode i revenue streamove. Proizvodi asistencije odličan su način kako diverzificirati ponudu te se distancirati od spuštanja cijena, a osiguranicima ponuditi dodanu vrijednost. Proizvodi su

1 HUO, 2018. Tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj, str. 30

2 <http://huo.hr/hrv/statisticka-izvjesca/18/publikacije-arhiva/2017>

3 <http://huo.hr/hrv/statisticka-izvjesca/18/publikacije-arhiva/2018>

4 <http://huo.hr/hrv/statisticka-izvjesca/18/publikacije-arhiva/2019>

kompatibilni s osnovnim proizvodima osiguranja što omogućuje jednostavnu implementaciju i prodaju.

Iz iskustva Hrvatske, ključ za izbjegavanje drastičnog pada iznosa premije je adekvatna priprema ponude dodatnih usluga osiguranicima i mogućnost reakcije u trenutku liberalizacije.

Proizvode asistencije poput pomoći na cesti za osobna ili teretna vozila ili proizvod zamjenskog vozila u slučaju štete na vozilu dobro je vezati uz osnovno auto osiguranje ili kasko osiguranje. Proizvod Pomoć u kući uz police osiguranja imovine osiguranicima nudi iznimnu dodanu vrijednost, a značajno utječe na smanjenje iznosa štete po polici osiguranja obzirom da brza intervencija smanjuje mogućnost nastanka dodatne štete na objektu. Uz police imovine ili osiguranja stvari dobra je dopuna i proizvod asistencije za mobilne uređaje. Proizvod medicinske asistencije dopuna je pokrićima koje nude police zdravstvenog i životnog osiguranja.

Ovaj rad prikazat će modele kojima osiguranja mogu poboljšati ponudu vrijednosti osiguranicima, osigurati si ključne prednosti u odnosu na konkurenciju te optimizirati procese i formirati potpuno novu ponudu osiguranicima.

**Ključne riječi:** asistencija, pomoć na cesti, pomoć u kući, zamjensko vozilo, medicinska asistencija, korisničko iskustvo, pogodnosti, konkurentnost, premija, razvoj tržišta, osiguranje, dodatne usluge

## Summary

The insurance industry is currently experiencing great changes. Insurance market liberalization is definitely one of the most significant among these changes, with a huge impact on insurance activities and revenue. The experiences of markets that have already gone through the insurance liberalization process, such as the Croatian market, which was liberalized in 2014, clearly show that insurance market liberalization leads to a drastic reduction in the average premium for basic insurance products.

In 2014, insurance companies in Croatia liberalized their motor vehicle liability insurance rates. As a result, a significant reduction of the premium in the absolute amount of EUR 73 million was recorded that year. The premium continued collapsing in 2015 and 2016, when a reduction in the absolute amount of EUR 44 million and EUR 8 million was recorded, respectively.<sup>5</sup>

In an effort to prevent such a reduction in revenue, insurance companies have intensified their offerings in the field of services which can be arranged in addition to basic insurance products. As a result, in 2017 the number

---

5 HUU – Croatian Insurance Bureau, 2018 Insurance Market in the Republic of Croatia, p. 30

of arranged assistance covers, which have proved most popular, grew by 131,381.00 or 27.35% compared to 2016.<sup>6</sup> Further growth was recorded in 2018, when the number of arranged assistance covers grew by 58,939.00 or 9.63% compared to 2017.<sup>7</sup> In 2019, the number grew by 67,312.00 or 10.04% compared to 2018.<sup>8</sup>

Assistance services and products integrated into basic insurance products to ensure added value, i.e. value added services and standalone products offered in addition to insurance, can partly compensate for the loss of premium and ensure a completely new type of business income and revenue streams. Provision of assistance products is an excellent method of offer diversification and helps insurance companies avoid the need to lower their rates, while enabling them to offer added value to the insured. These products are compatible with basic insurance products, which allows easy implementation and sale.

The experiences from Croatia show that the key to avoiding a drastic reduction of the premium lies in preparing suitable additional service offerings for the insured and ensuring the possibility to react adequately at the moment of liberalization.

Assistance products, such as roadside assistance for personal or commercial vehicles or the use of a replacement car in case of damage to the vehicle are excellent add-ons to basic car insurance or all-risk insurance. Home assistance arranged in addition to property insurance policies brings exceptional added value to the insured, and also has a significant impact on the reduction of the amount of loss per policy since quick intervention helps reduce the possibility of occurrence of additional damage to the building. Mobile device support is also a suitable add-on to property and devices insurance policies, while medical assistance is offered in addition to health and life insurance covers.

This paper presents the models that can help insurance companies improve value proposition, ensure key competitive advantages, optimize processes and build completely new offerings for the insured.

**Keywords:** assistance, roadside assistance, home assistance, replacement vehicle, medical assistance, user experience, benefits, competitiveness, premium, market development, insurance, additional services

---

6 <http://huo.hr/hrv/statisticka-izvjesca/18/publikacije-arhiva/2017>

7 <http://huo.hr/hrv/statisticka-izvjesca/18/publikacije-arhiva/2018>

8 <http://huo.hr/hrv/statisticka-izvjesca/18/publikacije-arhiva/2019>

## 1. Promjene na tržištu osiguranja

Tržište osiguranja prolazi period značajnih promjena koje imaju vrlo veliki utjecaj na dosadašnji način poslovanja te na financijske rezultate osiguravajućih društava. Osiguranja imaju jedinstven izazov – stimulirati rast i pokrenuti inovacije paralelno se suočavajući s izrazito negativnim ekonomskim okruženjem, izrazito niskim kamatama i negativnim krivuljama prinosa. S druge strane, povećanje očekivanja kupaca, starenje stanovništva i radne snage, snažno jačanje konkurencije (uključujući i netradicionalne igrače na tržištu osiguranja), te sve veći regulatorni zahtjevi dodatno kompliciraju izgled industrije osiguranja u narednim godinama. Međutim, unatoč vrlo velikim izazovima, postoji mnogo prilika za poboljšanje i povećanje prihoda, identifikiranje i stvaranje profitabilne niše te izgradnju stabilnog položaja za ostvarivanje uspjeha. Glavni prioriteti uključuju razvoj bolje i uvjerljivije ponude vrijednosti, povećanje i poboljšanje proizvoda koje osiguranja prodaju, a koja će učinkovitije angažirati kupce osiguranja, zatim stvaranje novih poslovnih modela te nadogradnju tehnologije i poslovanja. Ovakva prilagodba može omogućiti ulaganje u nove mogućnosti i nove proizvode koji su neophodni za povećanje učinkovitosti, ubrzani rast i koji će omogućiti transformaciju dosadašnjeg načina poslovanja osiguravajućih društava.<sup>9</sup>

Da bi osiguravajuća društva nastavila dosadašnje uspješno poslovanje, moraju se suočiti s brojnim izazovima koji su pred njima. Na tržištu osiguranja pojavljuje se nekoliko ključnih i brzih promjena koje iz temelja mijenjaju i stvaraju velik pritisak na prilagodbu, klasične ponude vrijednosti i portfelja proizvoda osiguravatelja te koji stvaraju potrebu za razvojem u smjeru ponude asistencijskih usluga i servisa.

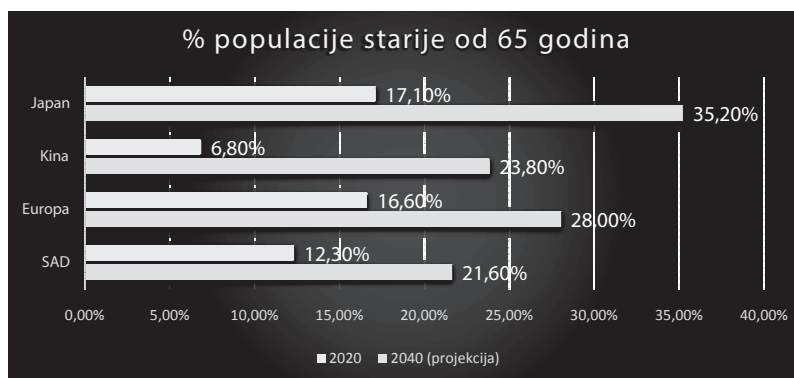
**Promjena strukture rizika.** Tijekom sljedećih godina napredak tehnologije drastično će smanjiti tradicionalne rizike (npr. napredne sigurnosne značajke automobila). To će dovesti do smanjenja klasične premije osiguranja za brojne proizvode. Imajući u vidu da je to glavni izvor prihoda osiguravajućih društava, pogotovo na slabije razvijenim tržištima, utjecaj na financijsko poslovanje će biti značajan. Ponuda asistencijskih usluga i servisa može omogućiti nove izvore prihoda i nadoknaditi gubitak premije.

**Povećanje očekivanja kupaca.** Današnji kupci su sve zahtjevniji, informiraniji i vrlo često *online* od 0-24h. Očekuju brzu i kvalitetnu podršku cijelo vrijeme, kao i prilagodbu i personalizaciju usluga sukladno potrebama. Osiguranja se bore kako bi osigurala stalnu interakciju s kupcima putem različitih online alata, ali zbog vrlo malog broja interakcija s kupcima, uzrokovanog specifičnostima klasičnih proizvoda osiguranja, nažalost ne uspijevaju postići rezultat. Bolje korisničko iskustvo je jedna od najčešćih tema već nekoliko godina, što ukazuje na to da se industrija osiguranja još uvijek nije prilagodila

<sup>9</sup> Ernst & Young, 2020 Europe Insurance Outlook, str. 4-6

zahtjevima na ovom području.<sup>10</sup> Danas osiguranici „bježe“ od tradicionalnih kanala kupnje/isporuke usluga i proizvoda i zapravo žele da sve bude prilagođeno njima, njihovim potrebama i očekivanjima. Za korisničko iskustvo izrazito je bitna fleksibilnost i brzina odgovora na zahtjeve osiguranika gdje do izražaja dolaze dodatni proizvodi koje osiguranja nude, a to se ponajprije odnosi na asistencijske proizvode i usluge. Oni osiguraniku rješavaju problem u trenutku kad je on nastao, što je izrazito bitno i dovodi do puno veće lojalnosti osiguranika, ali i manje osjetljivosti na cijenu proizvoda osiguranja. Ponuda asistencijskih usluga i servisa omogućuje puno atraktivniju ponudu vrijednosti kupcu te puno veći broj interakcija s kupcem obzirom na učestalost korištenja pogodnosti i usluga asistentskih proizvoda. Na ovaj način omogućuje se puno bolje povezivanje s kupcima, prikupljanje znanja o njihovih zahtjevima i potrošačkim navikama te se stvara baza za izradu prilagođenih i personaliziranih proizvoda koji će zadržati kupce i omogućiti pridobivanje novih.

**Demografske promjene.** Starenje populacije stvara potrebu za razvojem potpuno novih vrsta usluga koje nisu pokrivena klasičnim proizvodima osiguranja. Za rješavanje ovog zahtjeva potrebno je razviti potpuno nove usluge poput asistencijskih usluga i servisa za starije osobe.



**Digitalizacija i IoT (Internet of Things).** Inovativna digitalna rješenja značajno utječu na razvoj tradicionalne ponude vrijednosti osiguranja te zahtijevaju inovativna rješenja kako bi osiguranja zadržala postojeće i privukla nove kupce.

**Pojava novih napadača.** Zbog nestajanja granica na tržištu osiguranja omogućen je ulazak novih igrača, čak i onih koji su potpuno izvan tržišta

<sup>10</sup> Ernst & Young 2020 Europe Insurance Outlook, str. 9

osiguranja (npr. automobilska industrija i „*connected cars*“ koncept, „*smart home*“ rješenja i sl.), a koji značajno mijenjaju ponudu vrijednosti i stvaraju potpuno nove zahtjeve pred tradicionalnu ponudu osiguranja. Razvojem ponude asistencijskih usluga i servisa, osiguranja mogu odgovoriti na ove izazove, zaštititi i promijeniti svoj odnos s kupcem te izbjeći gubitke.<sup>11</sup>

Analitičari navode i još nekoliko trendova u osiguravajućoj industriji koji će biti najzastupljeniji u neposrednoj budućnosti. Prema njihovim očekivanjima osiguravatelji će, između ostalog, svoj fokus morati usmjeriti na učinkovito upravljanje troškovima, percepciju osiguravajuće industrije kao poželjnog mjesta za razvoj karijere, prilagodbu i upravljanje zahtjevima regulatornih tijela, digitalizaciju poslovanja te korištenje inovativnih i disruptivnih modela poslovanja i upravljanje rizicima i prilikama koje donose sve ozbiljnije klimatske promjene.<sup>12</sup>

S aspekta upravljanja troškovima, izazov je pomiriti potrebu za značajnim investicijama u digitalno poslovanje s potrebom za ostvarenjem ušteta. Kako bi utjecali na smanjenje troškova, osiguravajuća društva od ranije koriste usluge *outsourcinga*<sup>13</sup> za neke djelatnosti koje im nisu primarne (računovodstvo i financije, obrada šteta, *underwriting*) što će se i dodatno proširiti na razvoj novih proizvoda i *compliance*. Na troškove će značajno utjecati i razvoj novih informatičkih sustava, obrada podataka i AI (*Artificial Intelligence*) jer će se kvalitetnijom i sveobuhvatnijom obradom podataka, uključujući telemetriju, puno preciznije moći upravljati rizicima, ali i zlouporabama osiguranja.

Pronalaženje, edukacija i zadržavanje kvalitetne radne snage također je jedan od izazova s kojima se osiguravajuće tržište mora uhvatiti u koštac. Osiguravajuća industrija kao poslodavac nije atraktivna – nije u Top 10 industrija koje bi odabrali studenti ekonomije niti među Top 20 industrija koje bi odabrali IT studenti.<sup>14</sup> Zato osiguravatelji moraju raditi na poboljšanju percepcije industrije među potencijalnim zaposlenicima što znači i poistovjetiti se s njihovim vrijednostima, tj. vrijednostima novih generacija koje se pojavljuju na tržištu rada.

Prilagodba i upravljanje zahtjevima regulatornih tijela nešto je što možemo sada već nazvati stalnom „pozicijom“ osiguravajuće industrije u Europi. Svatko tko radi u financijskoj industriji upoznat je s pojmovima kao što su Solvency I i II, GDPR, IDD, a trenutno se radi i na prilagodbi za IFRS 17 (*International Financial Reporting Standard*). Ove prilagodbe naravno iziskuju značajne

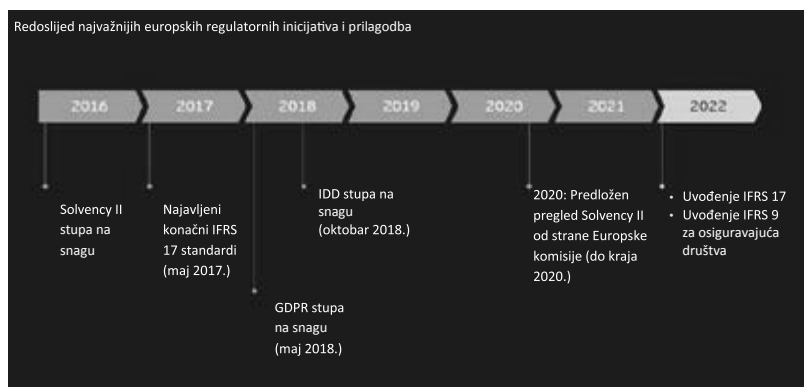
11 McKinsey&Company, Assistance & service offerings as a game changer in a transforming insurance industry, European insurance, May 2017

12 Ernst & Young 2020 Europe Insurance Outlook

13 Deloitte 2020 Insurance Outlook

14 Univerzum, Vodeća svjetska tvrtka za brandiranje poslodavaca

napore osiguravajućih društava da ih zadovolje, ali one zapravo doprinose unapređenju poslovanja.



Ernst & Young 2020 Europe Insurance Outlook

Digitalizacija zahtijeva promjenu čitave poslovne logike i vjerojatno bi ju bilo lakše ostvariti kad bi se sustav krenuo razvijati ispočetka nego ju implementirati u postojeći sustav. Uglavnom, promjena sustava treba omogućiti da se razviju neki potpuno novi poslovni modeli, novi proizvodi, novi kanali distribucije (kako u prodaji tako i u post-prodaji i *back office-u*) i iz tog razloga osiguravajuća društva rade na transferu poslovanja u *Cloud*. *Cloud* im omogućuje smanjenje troškova samog sustava, veću prilagodljivost i puno brži razvoj nego što to omogućuju postojeći sustavi. Međutim, kad se uzme u obzir da samo 25% investicija u tzv. *InsurTech*, tj. u inovacije u osiguravajućoj industriji dolazi iz same industrije osiguranja, očito je da se taj proces ne provodi dovoljno brzo.



International Data Corporation (IDC)

Prebacivanje poslovanja u *Cloud* te digitalizacija poslovanja značajno će unaprijediti korisničko iskustvo i omogućiti kreiranje personaliziranih proizvoda (obrada podataka omogućit će da se za svakog osiguranika ovisno o njegovim navikama i ponašanju procijeni rizik i kreira proizvod sukladno njima).

Uz sve prethodno navedeno, ključna promjena koja se već dogodila na zapadnoeuropskim tržištima i koja je donijela mnogo izazova, problema i uvjetovala prilagodbe i promjene poslovnih modela osiguravajućih društava je liberalizacija tržišta osiguranja i to tržišta obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti.

## 2. Liberalizacija

Na području obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti, liberalizacija tržišta obveznih osiguranja od automobilske odgovornosti, koja uključuje i deregulaciju te vrste osiguranja, zaživjela je najkasnije od svih ostalih vrsta osiguranja, što se pravda izuzetnom zainteresiranošću javnosti (država članica) za tu vrstu osiguranja. To i ne čudi, jer se radi o vrlo osjetljivom pitanju slobode tržišta u vrsti osiguranja koja je i izmišljena prvenstveno u cilju zaštite oštećenih trećih osoba u cestovnom prometu. Naravno, to osiguranje štiti i interese onih koji se moraju osigurati od odgovornosti. Dakle, imamo dva interesa koja treba uskladiti: interes trećih oštećenih osoba (potpuna zaštita u slučaju štete nastale u cestovnom prometu) i interes onih koji su obvezni sklopiti ugovor o osiguranju od automobilske odgovornosti – vlasnika/korisnika motornih vozila (da premija bude što je moguće niža, što uključuje slobodnu utakmicu osiguratelja koji se bave tom vrstom osiguranja).<sup>15</sup>

Ako želimo analizirati procese liberalizacije zemalja u okruženju, na bliškim i/ili susjednim europskim tržištima, svakako bismo trebali obratiti pozornost i razmotriti primjer tržišta Hrvatske koje je pravi proces liberalizacije doživjelo u periodu od 2013. godine pa do danas.

U Hrvatskoj je proces liberalizacije formalno započeo još 2008. godine kad je osiguravajućim društvima omogućeno samostalno formiranje cijena, uvjeta osiguranja i premijskog sustava. Međutim, u periodu od siječnja 2008. godine do rujna 2013. godine, liberalizacija tržišta nije zaživjela u punom smislu i nisu se dogodili svi očekivani efekti (povećanje konkurentnosti, smanjenje cijena, ponuda novih proizvoda i sl.). Razlog tome je što su se osiguravajuća društva i dalje držala „starih“ uvjeta i premijskih sustava kakvi su bili na snazi i prije liberalizacije, a takav sustav „potpomagala“ je i HANFA (Hrvatska agencija za nadzor financijskih institucija) kao regulator. Razlog je bio taj što je veći iznos premije odgovarao državi zbog prihoda od PDV-a, a također i osiguranjima

15 Ćurković, Marijan, prof. dr. sc. 2014. Liberalizacija tržišta obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti – hrvatsko iskustvo, 25. SorS



radi zadržavanja prihoda od premije osiguranja.<sup>16</sup> Međutim, navedeni sustav nije bio održiv i bilo je samo pitanje vremena kad će liberalizacija zaživjeti u punom smislu i polučiti sve očekivane efekte.

Nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju 01.07.2013. godine, proces liberalizacije tržišta obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti u Hrvatskoj je i *de facto* započeo. Prvo je s novim uvjetima i novim cjenikom izašlo Generali osiguranje, u rujnu 2013. godine. Kampanja je bila bombastična jer se na televizijskoj reklami komunicirao popust u iznosu PDV-a koji je iznosio 23%, što je unijelo potpunu pomutnju na tržištu. Nije dugo trebalo čekati na odgovor drugih osiguravajućih društava koja su redom spuštala premiju za cca 25%. Sve to rezultiralo je značajnim padom premije. Prosječna premija obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti u 2013. godini iznosila je 1.521,00 kn, a godinu dana kasnije ona je pala na 1.197,00 kn<sup>17</sup>.

U 2014. godini društva u Hrvatskoj liberalizirala su svoje cjenike osiguranja od automobilske odgovornosti. Navedeno je rezultiralo padom premije osiguranja u 2014. u apsolutnom iznosu od čak 73 milijuna EUR, a daljnje urušavanje premije nastavilo se u 2015. godini uz pad u apsolutnom iznosu od 44 milijuna EUR, te u 2016. za 8 milijuna EUR.<sup>18</sup> Ovdje osobito valja istaknuti kako se dogodio veliki pad premije AO dok je broj policia AO znatno rastao (360.000 više policia 2014. u odnosu na 2013. godinu.)

U 2019. prosječna premija osiguranja od automobilske odgovornosti u Hrvatskoj iznosila je 733,44 kn ili 48,6% manje nego prije liberalizacije.<sup>19</sup>

Iako su sva osiguranja pokazivala spremnost na liberalizaciju tržišta i konkurentnost ponude, nažalost dogodilo se ono što su svi najmanje priželjkivali, a to je drastičan pad premije. Unatoč primjerima okolnih zemalja iz kojih se moglo dosta naučiti, osiguravatelji su konstantno naglašavali kako su spremni za liberalizaciju i kako će se tržišna utakmica voditi kvalitetom proizvoda i dodatnim pokrićima koja planiraju ponuditi osiguranicima, no sve se na kraju svelo na rat cijenama. Najbolje su i u ovom slučaju prošli osiguranici koji su sklapali jeftinija osiguranja. U procesu liberalizacije (ili bolje rečeno ratu cijena) najlošije su prošli najveći osiguravatelji zbog veličine njihova portfelja, kao i društva koja su glavninu svoje premije bazirala na segmentu obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti.

Proces liberalizacije neminovan je na svim tržištima i bit će proveden kroz sljedećih nekoliko godina. To vidimo i na primjerima država koja su već pokrenula proceduru liberalizacije, poput Bosne i Hercegovine.

16 Ćurković, Marijan, prof. dr. sc. 2014. Liberalizacija tržišta obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti – hrvatsko iskustvo, 25. SorS

17 www.huo.hr

18 HUU, 2018. Tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj, str. 30

19 www.huo.hr

U Bosni i Hercegovini<sup>20</sup> potpuna se liberalizacija očekuje kroz sljedećih nekoliko godina. Začetak liberalizacije započeo je u RS-u kada je 2015. godine donesen novi Zakon o obveznim osiguranjima kojim je predviđena postepena liberalizacija, a koja bi trebala stupiti na snagu 2020. godine. Obzirom da u FBiH još nije donesen novi zakon o obaveznim osiguranjima u prometu (18.04.2018. u vidu Nacrta odobrio ga je Predstavnički dom Parlamenta FBiH)<sup>21</sup>, jasno je da se liberalizacija ne može provesti na čitavom teritoriju Bosne i Hercegovine. Stoga će udruženje društava za osiguranje RS zatražiti odgodu liberalizacije i u RS-u<sup>22</sup>, a neophodno je da se harmoniziraju propisi na jedinstvenom tržištu osiguranja u BiH.

Zato se predlaže fazna deregulacija i liberalizacija cijena obaveznog osiguranja od automobilske odgovornosti, u razdoblju od šest godina, nakon kojeg će se preći na potpunu liberalizaciju cijena usluga. To će, u konačnici, dovesti do potpune liberalizacije cijena tako što će u prve tri godine Agencija za nadzor donositi zajedničku tarifu premija i cjenik za osiguranje. U sljedeće tri godine na snagu bi stupila tzv. djelomična deregulacija u kojoj bi Agencija osiguravajućim društvima davala suglasnosti na njihove vlastite tarife premija i cjenike koji moraju biti usuglašeni s propisima o osiguranju, aktima Agencije, aktuarskim načelima i pravilima struke. Po isteku šestogodišnjeg razdoblja trebalo bi doći do potpune liberalizacije i slobodnog formiranja cijena usluga osiguranja<sup>23</sup>.

Evidentno je da liberalizacija tržišta osiguranja od automobilske odgovornosti sa sobom donosi brojne šanse koje se očituju u većoj razini konkurentnosti, povećanju efikasnosti, racionalizaciji troškova i zamahu u razvoju novih i inovativnih proizvoda na tržištu osiguranja. Međutim, slobodno formiranje visine premije u isto vrijeme nosi i dozu neizvjesnosti u pogledu rezultata poslovanja društava za osiguranje koja mogu zapasti u poteškoće uslijed smanjenja premije, a čemu su najviše izložena društva koja se pretjerano oslanjaju na premiju od osiguranja vozila.

## 2.1. Nediferencirana ponuda

Tržište osiguranja koja nisu liberalizirana karakterizira tzv. savršena konkurencija – tržišno stanje u kojem postoji veliki broj prodavača i kupaca na tržištu istog, homogeniziranog proizvoda, proizvodi imaju istu cijenu i razmjenjuju

20 Šakotić, Suzana, dipl.oec. 2017. Tržište osiguranja Bosne i Hercegovine u 2016., 28. SorS

21 <http://indikator.ba/Vijest.aspx?p=1&id=19708&naslov=Postepena+liberalizacija+tr%C5%BEi%C5%A1ta+osiguranja+od+autoodgovornosti>

22 <https://ba.ekapija.com/news/2697607/osiguravajuće-kuće-nisu-spremlne-za-liberalizaciju-trzista-donesena-odluka-o-pokretanju-inicijative>

23 [http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/sjednica\\_v2.php?sjed\\_id=798&col=sjed\\_saopcenje](http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/sjednica_v2.php?sjed_id=798&col=sjed_saopcenje)

se na tržištu, a sudionici na tržištu nemaju nikakvog utjecaja na cijenu po kojoj kupuju ili prodaju.

Kad se uzme u obzir tržište osiguranja tj. preciznije obvezno osiguranje od automobilske odgovornosti, proizvod je definiran od strane regulatornih tijela svakog pojedinog tržišta. Regulatorna tijela definiraju sadržaj proizvoda, pokrića, limite i cijene, ali isto tako i rezervacije i pričuve po svakom proizvodu. Osiguravajućim društvima ne preostaje drugo nego prihvatiti pravila koja su definirana i ponuditi proizvod osiguranicima. Osiguranici s druge pak strane imaju zakonsku obvezu ugovoriti navedeno osiguranje tako da je osigurana inercija za proizvodom.

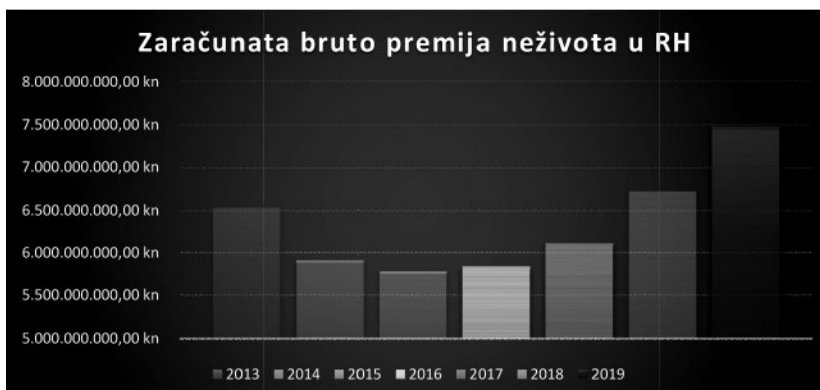
Dugogodišnja regulacija tržišta dovela je do toga da osiguranja, osim standardnih proizvoda osiguranja i standardnih pokrića, imaju jako malo dodatnih proizvoda i usluga u ponudi čime bi mogla osigurati konkurentsku prednost i ostvariti dodatne prihode. Isti je slučaj ne samo s osiguranjem od automobilske odgovornosti nego i sa svim ostalim vrstama osiguranja. Uslijed navedenog, tržišna utakmica svodi se na to kojem osiguranju će se kupac prikloniti na osnovu nekih drugih razloga. U takvim uvjetima, osiguranja su osuđena na ponudu dodatnih popusta na osiguranja koja nisu regulirana, ili na korištenje drugih vrsta poklona kupcu koji predstavljaju iznimno velike troškove osiguranjima, a vrlo često je upitna i regularnost takvih davanja. U usporedbi s tržištima koja su puno ranije prošla liberalizaciju, broj proizvoda i dodatnih usluga u ponudi osiguranja na neliberaliziranim tržištima je iznimno mali.

## **2.2. Utjecaj liberalizacije na kretanje cijena i prihode osiguranja**

Liberalizacija tržišta osiguranja značajno je utjecala na cijene osiguravajućih proizvoda i prihode osiguravajućih društava. Već je spomenut značajan pad prihoda nakon liberalizacije na tržištu Hrvatske. Pad prihoda zajednički je nazivnik za sva tržišta pa ipak, neka su se tržišta bolje pripremila za liberalizaciju od drugih i posljedice su bile znatno blaže. Tu prvenstveno mislimo na Sloveniju koja je iskoristila primjere Austrije i Njemačke i dobro se pripremila na scenarije koji bi se mogli odigrati nakon liberalizacije. Zemlje u regiji kojima tek predstoji liberalizacija su ovdje u dobrom položaju jer mogu iskoristiti iskustva ostalih zemalja iz okruženja gdje je liberalizacija tržišta već nastupila, i to kako bi se kvalitetnije i bolje pripremile te izbjegle velike turbulencije koje su zahvatile većinu tržišta nakon procesa liberalizacije.

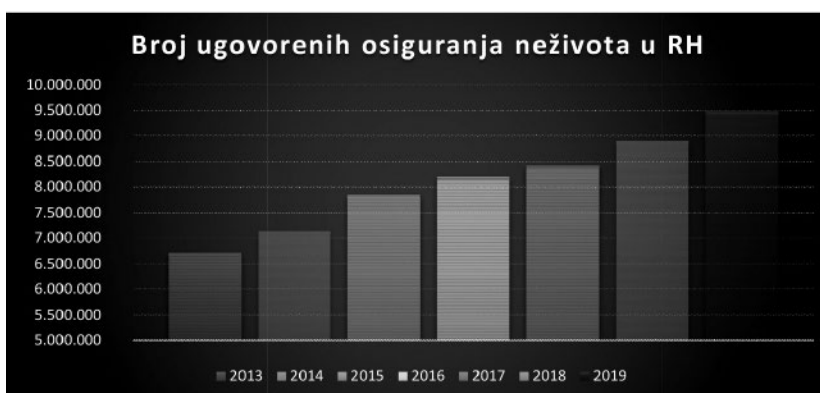
Kad pričamo o prihodima osiguravajućih društava nakon liberalizacije, kao najsvježiji primjer prikazat ćemo tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj koje je ostvarilo značajan pad premije neživotnih osiguranja nakon liberalizacije iako je broj polica neživotnih osiguranja značajno rastao.

Proces liberalizacije na hrvatskom tržištu, u pravom smislu, započeo je 2014. godine i u toj prvoj godini premija neživotnih osiguranja pala je za 615 mil kn. U 2015. godini taj pad se nastavio s dodatnih 133 mil kn. Tek u 2018. godini premija neživotnih osiguranja bila je veća od 2013. godine i to za iznos od 184 mil kn. Dakle, trebalo je 5 godina da se premija vrati na visinu na kojoj je bila 2013. godine<sup>24</sup>.



www.huo.hr

U isto vrijeme, sami broj polica osiguranja neživota je rastao. Tako je u 2014. godini broj polica porastao za 430.000, a u 2015. za još 710.000 te nastavio rasti svake sljedeće godine.<sup>25</sup>



www.huo.hr

<sup>24</sup> www.huo.hr

<sup>25</sup> www.huo.hr

### 3. Ponuda dodanih usluga i vrijednosti (VAS – value-added services)

Kao što je već ranije navedeno, osiguravajuća društva u neliberaliziranim tržištima nisu radila na razvoju dodatnih proizvoda, usluga i inovacija koje bi ponudili osiguranicima jer su proizvodi osiguranja precizno određeni od strane regulatora.

S druge strane, s obzirom na opću razinu financijske pismenosti na našim prostorima, osiguranici nisu educirani o samoj svrsi i smislu osiguravajućih proizvoda te su inertni i nezainteresirani da prosude koje sve usluge i kvalitete jedno osiguravajuće društvo ima u odnosu na drugo. Također, vrlo rijetko razmišljaju što će se dogoditi u slučaju štete te kako će njihovo izabrano osiguravajuće društvo izvršiti obradu i isplatu štete. Svijest osiguranika o potrebi ugovaranja dodatnih osiguranja, osim onih koji su zakonom propisani, iznimno je niska.

Upravo iz tog razloga, kad nastupi liberalizacija tržišta, osiguravajuća društva najčešće nemaju značajne razlikovne elemente u odnosu na konkurenciju i konkurentna borba se svede na rat cijena, a zapravo bi fokus trebalo staviti na kvalitetu proizvoda, kvalitetu u obradi i isplati šteta, jednostavnost cjelokupnog procesa i ponudu novih i inovativnih proizvoda.

Dodatna „otegotna“ okolnost za osiguravatelje, kad se uzme u obzir osiguranje od automobilske odgovornosti, jest to što zapravo takvo osiguranje ima obrnutu logiku pokrića. Osiguranik zapravo ne osigurava sebe i svoju imovinu, već osigurava potencijalnu štetu trećoj, nepoznatoj osobi. Također, u obrnutom smjeru, osiguranik nema nikakvog utjecaja na procese, način prijave i obrade štete u slučaju kad on nije kriv za štetu nego je treća osoba počinila štetu njemu. Iz tih razloga, osiguranici rijetko kad razmišljaju o kvaliteti osiguranja već je jedini kriterij niska cijena.

Uz sve to, osiguranja su u nepovoljnoj poziciji u odnosu na druge financijske institucije jer se njihova „prisutnost“ u životu korisnika svodi na nefrekventne transakcije poput obnove police, plaćanja premije i prijave štete, a koje su nedovoljne da bi stvorili pozitivnu dugoročnu povezanost.<sup>26</sup>

Standardni proizvodi osiguranja i poslovni modeli osiguravajućih društava, zbog regulatornih zahtjeva te kompleksnosti poslovnih sustava koji se još uvijek naslanjaju na tradicionalni način poslovanja vrlo su limitirani mogućnošću prilagodbe i personalizacije. Osiguranjima je teško odgovoriti na zahtjeve modernog tržišta i očekivanja osiguranika.

VAS proizvodi omogućuju osiguravajućem društvu podizanje kvalitete svog osnovnog proizvoda, povećanje premije po osiguraniku i ono što je jako bitno – direktan benefit za osiguranika jer će upravo on koristiti pokriće i usluge iz VAS proizvoda, a ne treća osoba. Omogućavanjem korisniku da

<sup>26</sup> Capgemini, Insurance reinvented: Value-Added Services, str.3

osobno koristi pogodnosti proizvoda postiže se i veća lojalnost osiguranika te puno veća angažiranost osiguranika i interakcija s osiguranjem s obzirom da je korištenje VAS usluga puno češće nego korištenje pokrića iz polica osiguranja. Osim toga, cijene VAS proizvoda tako su pozicionirane da uz nisku naknadu omogućuju veliku penetraciju uz osnovne proizvode osiguravatelja. Osiguranja se pozicioniraju kao „*risk manageri*“ i partneri u svakodnevnom životu kupca, a u tom procesu dolaze do boljeg razumijevanja potreba kupaca, što im može pomoći u boljem pružanju usluge.<sup>27</sup>

Ključne vrijednosti i benefiti VAS usluga i proizvoda:

1. **Zadržavanje kupaca** – usluge s dodanom vrijednošću mogu pomoći poboljšanju zadržavanja kupaca poboljšavanjem korisničkog iskustva redovitim i značajnim angažmanom. Budući da se ekosustav osiguranja brzo mijenja i uključuje nove igrače u korisničko sučelje, zadržavanje klijenata zahtijeva ponovni fokus osiguravatelja kako bi nadoknadili smanjenu kontrolu kupnje kupca.
2. **Akvizicija kupca** – usluge s dodanom vrijednošću pružaju osiguravateljima i veće mogućnosti za akviziciju kupaca otvarajući nove kanale za doseg do potencijalnih kupaca.
3. **Niži troškovi šteta** – budući da je većina usluga s dodanom vrijednošću usmjerena na proaktivno ublažavanje rizika, oni također mogu pomoći sniziti ukupni trošak šteta osiguravatelja pomažući klijentima da izbjegnu rizike u svakodnevnom životu.
4. **Dodatni izvori prihoda** – usluge s dodanom vrijednošću mogu se unovčiti i stoga pružaju dodatne izvore prihoda. S tradicionalnim modelima osiguranja, koji će vjerojatno zastarjeti, istraživanje potencijalnih novih izvora prihoda može postati vrlo važno za osiguravatelje.
5. **Konkurentna diferencijacija** – osiguratelji mogu koristiti usluge dodane vrijednosti kao sredstvo konkurentne diferencijacije. Pružanje inovativnih i korisnih usluga može osigurati osigurateljima da se istaknu među svojim konkurentima.<sup>28</sup>

Zbog svih navedenih razloga, osiguravatelji na razvijenim tržištima nude osiguranicima uz svaki svoj proizvod i standardna osiguranja i dodatne, tzv. VAS – *Value-Added Service* proizvode i usluge, i to prvenstveno asistencijske proizvode i usluge.

Navedeno možemo vidjeti i na primjeru tržišta osiguranja u Republici Hrvatskoj. Rat cijenama više nije bio moguć jer su osiguranja dovedena do ruba profitabilnosti te je jedini način bio pronalaženje dodatnih izvora prihoda koji će rezultirati povećanjem premije i ostvarivanjem pozitivnih poslovnih rezultata.

<sup>27</sup> Capgemini, Insurance reinvented: Value-Added Services, str.3

<sup>28</sup> Capgemini, Insurance reinvented: Value-Added Services, str.13

Obzirom na značajan pad premije, a kako bi barem djelomično nadoknadili izgubljenju premiju, osiguravajuća društva u Hrvatskoj nakon liberalizacije su počela progresivno i aktivno nuditi i ugovarati asistencijske proizvode u sklopu osnovnih osiguranja, prvenstveno osiguranja od automobilske odgovornosti, te se na šifri „18 – osiguranje pomoći“ može pratiti značajan rast prodaje takvih proizvoda.

Povećanje prodaje asistencijskih proizvoda pratilo je i značajno povećanje iznosa premije od prodaje navedenih proizvoda – od 50 mil kn u 2013., premija je u 2014. narasla na 55 mil kn, a u 2015. na 69 mil kn. U 2019. godini ukupno ostvarena premija na šifri 18 bila je 107 mil kn<sup>29</sup>.



[www.huo.hr](http://www.huo.hr)

#### 4. Asistencijski proizvodi kao VAS – Value-Added Service

Asistencijski proizvodi pojavili su se još u prošlom stoljeću kao servisi koji su služili da bi pomogli turistima koji su se našli u stranoj i nepoznatoj zemlji. Obzirom da nije postojao Internet, a jezične barijere bile su znatno izraženije nego danas, asistencijski servisi imali su svoju svrhu. Razvojem novih potreba kupaca razvijali su se i asistencijski servisi i proizvodi da bi postali ono što su danas.

Asistencijski proizvodi su proizvodi koji pokrivaju određene buduće neizvjesne događaje na koje osiguranik ne može utjecati, a u kojima je osiguraniku potrebna pomoć u vidu usluge u naravi. Za razliku od osiguravajućeg proizvoda koji kroz financijsku naknadu pokriva štetu koju je osiguranik pretrpio, asistencijski proizvod ne omogućava financijsku naknadu nego isporuku usluge u naravi, kako bi osiguranik u trenutku kad se ostvario pokriveni događaj mogao dobiti adekvatnu pomoć. Svaki asistencijski proizvod uz pokriveni događaj

<sup>29</sup> [www.huo.hr](http://www.huo.hr)

sadrži i set usluga i pogodnosti te iskazan limit, odnosno „količinu“ usluge ili pogodnosti koju osiguranik može koristiti. Usluge koje osiguranik koristi unutar iskazanog limita su za osiguranika besplatne. Iznos limita, odnosno „količina“ usluge razlikuje se ovisno o vrsti paketa usluga koju je osiguranik ugovorio. Za svaki asistencijski proizvod određeno je i teritorijalno područje, odnosno geografsko područje na kojem se može koristiti pojedina pogodnost iz proizvoda te vrijeme trajanja, odnosno period važenja proizvoda, unutar kojeg osiguranik može koristiti pogodnosti iz ugovorenog proizvoda.

Asistencijski proizvod podrazumijeva organizaciju i isporuku usluge 0-24h, 365 dana u godini. Kako bi bilo moguće izvršiti te isporučiti kvalitetnu uslugu, potrebno je osigurati odgovarajuće resurse i tehničke preduvjete.

Prvi od njih je besplatni kontaktni centar koji je dostupan od 0-24h. Kontaktni centar zaprima zahtjev osiguranika za korištenje potrebne usluge te organizira intervenciju i koordinira pružanje tehničke pomoći osiguraniku. Da bi se omogućila neprekidna dostupnost kontaktnog centra, on mora zadovoljavati određene tehničke preduvjete kao što je osigurano neprekidno napajanje u slučaju nestanka električne energije, redundancija IT sustava i IP telefonije u slučaju pada sustava ili mreže, zaštita od malicioznih napada, kontrola pristupa i zaštita podataka te ostale sigurnosne mjere. Kontaktni centar mora imati i mogućnost snimanja i evidentiranja poziva te arhiviranje svake organizirane intervencije. Osim tehničkih preduvjeta, kontaktni centar mora imati kvalitetno obučene i educirane agente koji organiziraju intervenciju. Agenti u kontaktnom centru moraju biti govornici lokalnog jezika zemlje u kojoj je ugovoren proizvod, ali i moraju poznavati ključne strane jezike kako bi mogli organizirati intervenciju i izvan teritorija te zemlje. Uz sve navedeno, ključni parametri kvalitete u kontaktnom centru su minimalna brzina odaziva (unutar 5 sekundi) te nulta stopa broja propuštenih poziva obzirom da se radi o hitnim slučajevima u kojima je brzina pružanja pomoći najvažniji faktor.

Pored kontaktnog centra, najvažniji resurs je mreža izvršitelja usluga na terenu, tzv. servisna mreža. Kako smo već rekli, svaki asistencijski proizvod sadrži set pogodnosti i usluga koje osiguranik može koristiti. Za isporuku svake usluge potrebno je imati kvalitetne izvršitelje, odnosno stručnjake koji imaju mogućnosti pružanja usluge za koju su zaduženi. Dva su ključna faktora kod pružanja usluge na terenu – kvaliteta usluge te brzina pružanja usluge. Kako bi se osigurala vrhunaska kvaliteta, svi izvršitelji moraju udovoljavati kvalitativne standarde, imati implementirane potrebne procedure rada te posjedovati sva znanja i odgovarajuću opremu. Kako bi se osigurala iznimna brzina isporuke usluge na terenu, potrebno je imati odgovarajući broj izvršitelja na terenu, koji će biti dostupni od 0-24h te koji će biti teritorijalno raspoređeni na način da uslugu mogu pružiti unutar propisanog vremena na cijelom teritoriju koji usluga pokriva.

Uz sve navedeno, iznimno je bitan i software koji će umrežiti sve uključene strane i omogućiti nesmetanu razmjenu podataka između osiguravajućeg



društva i asistencijske kuće te dostupnost podataka kako bi osiguranici koji su ugovorili uslugu istu nesmetano mogli i koristiti, ali i kako bi asistencijska kuća sa svim uključenim izvršiteljima mogla isporučiti samu uslugu osiguraniku.

#### **4.1. Dodana vrijednost osnovnom proizvodu osiguranja**

Osnovni proizvodi osiguranja klasični su proizvodi koji kao takvi postoje već dugi niz godina. Obzirom da trebaju zadovoljiti neke osnovne zahtjeve i potrebe osiguranika, ali i regulatora, oni nisu pretjerano podložni izmjenama. Kao što je ranije navedeno, kao odgovor na zahtjeve tržišta i novih generacija osiguranika, osiguravajuća društva mogu svoje klasične proizvode obogatiti VAS proizvodima kako bi podigli kvalitetu svojih proizvoda, poboljšali korisničko iskustvo, stekli veću lojalnost osiguranika, dobili razlikovni element u odnosu na konkurenciju i naravno, ostvarili veću premiju.

Asistencijski proizvodi kompatibilni su proizvodima osiguranja i razvijeni su na način da uslugama i pogodnostima koje uključuju nadopunjuju osnovni proizvod osiguranja. Kompatibilnost se ogleda u nekoliko elemenata. Asistencijski proizvodi „vezani“ su za predmet osiguranja koji pokriva proizvod osiguranja, npr. automobil, stambeni objekt, plovilo ili uređaj ili za osobu koja je nositelj odnosno korisnik osiguranja. S druge strane, asistencijski proizvodi uključuju usluge i pogodnosti koje nisu pokrivene osnovnim proizvodom osiguranja te služe kao dopuna osnovnom osiguranju. Oni zapravo proširuju i nadopunjuju područje osiguravajućeg proizvoda te osiguraniku pružaju uslugu i servis koji bi mu bez ugovorenog proizvoda asistencije bilo iznimno teško ili nemoguće organizirati i što bi iziskivalo mnogo utrošenog vremena i energije te značajne financijske izdatke.

Ako promatramo najčešće vrste osnovnih osiguranja i predmete osiguranja, možemo uz svaki od njih povezati određeni asistencijski proizvod koji mu služi kao dopuna.

Pomoć na cesti za osobna vozila, laka gospodarska vozila ili za kamione i autobuse izvrsna je dopuna proizvodima obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti ili kasko osiguranja. Obzirom da je u oba slučaja „predmet“ osiguranja vozilo, proizvod pomoć na cesti objedinjuje set usluga vezanih uz vozilo, vozača te putnike u vozilu. Tu su u prvom redu popravak vozila na licu mjesta u slučaju kvarova ili lakših oštećenja, prijevoz vozila u slučaju većih kvarova ili prometnih nezgoda, usluge izvlačenja vozila dizalicom/kranom, zamjensko vozilo, usluga smještaja za vozača i putnike, usluga alternativnog prijevoza (autobus, vlak, avion, taksi), čuvanje vozila pod nadzorom, repatrijacija vozila u matičnu zemlju itd.

Osim uz osiguranje od automobilske odgovornosti i kasko osiguranje, proizvod je kompatibilan i može se ugovarati i uz druge vrste osiguranja poput osiguranja od nezgode za vozača i putnike, zaštite bonusa, osiguranja tereta, osiguranja od prijevoznicke odgovornosti, putnog osiguranja i sl.

Dodatni proizvod koji je kompatibilan s osiguranjima vezanim uz automobil i vozače je asistencija kod pada na tehničkom pregledu vozila koja osiguraniku omogućuje popravak vozila na licu mjesta ili prijevoz vozila i popravak u servisu, te dodatne pogodnosti poput dostave vozila i zamjenskog vozila.

Tu je također i asistencijski proizvod koji osiguraniku omogućuje korištenje zamjenskog vozila za vrijeme popravka vozila nakon nastanka štete koja je za posljedicu imala aktivaciju police osiguranja od automobilske odgovornosti ili kasko osiguranja.

Ako promatramo proizvode osiguranja imovine ili stvari, izvrsna dopuna ovim osnovnim vrstama osiguranja je proizvod pomoć u kući koji osiguraniku omogućuje hitne popravke unutar objekta u slučaju oštećenja koja onemogućavaju redovnu upotrebu objekta poput puknuća vodovodnih cijevi, lomova stakla na vanjskim otvorima objekta, kvarova na električnim instalacijama, zaključanih ili oštećenih brava i sl. Obzirom da su imovinska osiguranja jako slabo zastupljena zbog niske svijesti o potrebi osiguranja imovine i vrlo malog broja događaja koji takvo osiguranje pokriva, proizvod pomoć u kući je dodatak koji podiže svijest korisnika o mogućnosti nastanka štetnog događaja i omogućuje mu korištenje usluga popravka bez potrebe za aktivacijom police osiguranja.

Asistencijski proizvod koji se može prodavati uz police imovinskog osiguranja ili osiguranja stvari i uređaja je i asistencija za mobilne uređaje koja korisniku omogućuje hitne popravke mobilnog uređaja u slučaju oštećenja uređaja.

Uz police zdravstvenog osiguranja vrlo dobro se uklapa proizvod medicinske asistencije koji osiguraniku omogućuje korištenje usluga koje nisu pokrivena osnovnim, dopunskim i dodatnim zdravstvenim osiguranjima, poput dostave lijekova, sanitetskog prijevoza, organizacije izvanbolničkog smještaja, dostave hrane i sl.

Razvojem tržišta osiguranja uzrokovanog tehnološkim napretkom, promjenama navika osiguranika te razvojem vrsta osiguranja koja prate sve navedeno, razvijaju se i nove vrste asistencijskih proizvoda poput asistencije za starije i nemoćne osobe, IT asistencije, edukacijske asistencije, pravne asistencije i mnogih drugih.

Jedan od primjera su i aplikacije koje prate parametre vožnje poput brzine vožnje, naglih ubrzanja i naglih zaustavljanja te koje prepoznaju prometne nesreće. Razvoj ovakvih aplikacija vodi k tome da se iznos premije osiguranja bazira na vozačkim navikama i ponašanju vozača pri čemu će vozači koji imaju riskantniji način vožnje plaćati veću premiju osiguranja u odnosu na vozače čiji je režim vožnje mirniji i prilagođen uvjetima na cesti.

Poanta je da se pomoću proizvoda asistencije osiguraniku omogući dostupnost i jednostavno korištenje dodatnih usluga i pogodnosti kako bi se postigla što veća vrijednost osnovnog osiguranja, povećalo korisničko iskustvo osiguranika te na taj način ostvarila što bolja povezanost s osiguranikom i

razvio odnos povjerenja i lojalnosti prema osiguranju. S obzirom da je proizvod osiguranja vezan uz financijsku naknadu štete uzrokovane osiguranim slučajem, vrlo često osiguranici samostalno moraju riješiti veći dio procedure kako bi ispunili sve potrebne uvjete za naplatu štete. Kod asistencijskih proizvoda, sav posao oko organizacije i isporuke usluge preuzima pružatelj usluge čime se osiguraniku omogućuje komfor, kontrola troškova te konzumiranje usluge odmah po nastalom događaju.

## 4.2. Model implementacije

Implementacija asistencijskih proizvoda u portfolio proizvoda osiguranja vrlo je jednostavna. Asistencijski proizvodi imaju definirane opće uvjete koji detaljno opisuju prava i pogodnosti koja osiguranik može koristiti, procedure narudžbe usluge i opis pružanja usluge. Ono što je potrebno je implementirati proizvod u portfolio osiguranja, osigurati informatičku razmjenu podataka kojom će se aktivirati proizvodi, identificirati korisnici proizvoda unutar IT sustava pružatelja usluge te osigurati jedinstveni besplatni broj za osiguranike na koji mogu naručiti uslugu. Informatičko povezivanje ne zadire u osnovni informatički sustav osiguranja niti je potrebno koristiti dodatna programska rješenja u koja se upisuju podaci ili iz kojih se izrađuju dokumenti. Dovoljno je, putem sigurnosnih protokola, omogućiti razmjenu minimalnog seta podataka koje osiguranje već ima unutar osnovnog programskog rješenja te koji se automatskom obradom dostavljaju pružatelju asistentskih usluga kako bi se osiguraniku aktivirala prava i pogodnosti. Automatska obrada ne zahtjeva dodatne resurse niti dodatne korake koje prilikom ugovaranja proizvoda moraju raditi prodajni predstavnici i osoblje u *front office*-u.

Asistencijski proizvodi mogu biti implementirani i postavljeni u odnosu na proizvod osiguranja kao VAS (*Value-Added Service*) u sklopu osnovnog proizvoda, kao „*rider*“ uz osnovni proizvod ili kao *stand-alone* proizvod koji se može prodavati neovisno o osnovnom proizvodu osiguranja.

VAS model podrazumijeva da je asistencijski proizvod implementiran kao sastavni dio osnovnog proizvoda, odnosno kao dio pogodnosti i pokriva osnovnog proizvoda, te na taj način čine nerazdvojnu cjelinu. Ugovaranjem osnovnog proizvoda osiguranja, osiguraniku se automatski ugovara i asistencijski proizvod. Na ovaj način postižu se najbolji rezultati te se osigurava najveća penetracija asistencijskog proizvoda. Osiguranicima se na taj način nudi nova dodana vrijednost unutar osnovnog proizvoda te se stvara razlikovni element u odnosu na proizvod konkurencije. Prilikom ugovaranja osnovnog proizvoda, prodajno osoblje prezentira sve pogodnosti i benefite koje proizvod ima te sve pogodnosti i benefite koje nosi asistencijski proizvod čime se kod osiguranika stvara slika vrijednosti i razlike u odnosu na konkurenciju i postiže spremnost na ugovaranje proizvoda. Odlični primjeri za ovakav model implementacije su asistencijski proizvodi pomoći na cesti, zamjenskog vozila ili asistencije kod

pada na tehničkom pregledu koji su uključeni u proizvod obveznog osiguranja od autoodgovornosti ili u proizvod kasko osiguranja, zatim proizvod pomoći u kući ili asistencija za mobilne uređaje koji je uključen u proizvod osiguranja imovine ili osiguranja stvari, ili pak medicinska asistencija koja je uključena u proizvod dopunskog i dodatnog zdravstvenog osiguranja.

Model implementacije u kojem se asistencijski proizvod pozicionira kao „*rider*“ uz osnovni proizvod osiguranja podrazumijeva način ugovaranja u kojem asistencijski proizvod ne čini sastavni dio osnovnog proizvoda (police osiguranja) nego dodatnu opciju koju je moguće ugovoriti uz osnovni proizvod. Osiguranik prilikom ugovaranja osnovnog osiguranja može ugovoriti i asistencijski proizvod kao „*rider*“, ali ga može i isključiti te ugovoriti samo osnovno osiguranje. Kod ovog modela, najbolje rezultate pokazuje model u kojem je asistencijski proizvod predefiniранo aktiviran i uključen. Prodajno osoblje prezentira pogodnosti paketa osnovnog proizvoda i asistencijskog proizvoda te postiže spremnost na ugovaranje od strane osiguranika. Ukoliko osiguranik ne želi ugovoriti paket, prodajno osoblje može isključiti asistencijski proizvod i ugovoriti samo osnovni proizvod osiguranja.

*Stand-alone* model pak podrazumijeva model implementacije u kojem asistencijski proizvod nije vezan uz određeni osnovni proizvod osiguranja te ga je moguće ugovoriti uz bilo koji proizvod osiguranja ili potpuno samostalno. Prilikom ugovaranja osnovnih proizvoda osiguranja, prodajno osoblje prezentira i portfolio asistencijskih proizvoda te pogodnosti koje oni sadrže te postiže spremnost na plaćanje i ugovaranje dodatnog proizvoda.

### 4.3. Diverzifikacija ponude i stvaranje konkurentske prednosti

Već je u nekoliko navrata spomenuto kako je na neliberaliziranim tržištima ponuda proizvoda u osiguranjima nedovoljno razvijena. Samim time, mogućnost stvaranja razlikovnog elementa i konkurentske prednosti u odnosu na druga osiguranja je ograničena. Obično se to svodi na dostupnost prodajnog osoblja i lokacija na kojima se može ugovoriti osiguranje, brzini obrade odštetnih zahtjeva te brzini odobravanja i isplate štete. Međutim, ovakve prednosti na kojima osiguranja rade kako bi se pozicionirala na tržištu, jako su slabo prepoznata od strane osiguranika. Uzrok tome je iznimno mali broj interakcija između osiguranika i osiguranja. Police osiguranja se ugovaraju jednom godišnje ili čak i rjeđe, te je dostupnost prodajnog osoblja i lokacija vrlo često irelevantan argument, pogotovo danas kad je ugovaranje polica osiguranja moguće putem *online* kupovine. S druge strane, najveći dio premije otpada na premiju od obveznog osiguranja od auto odgovornosti, a obzirom da se kod eventualne štete iz police koju je osiguranik ugovorio naplaćuje druga strana i nema pogodnosti koju osiguranik osobno može koristiti, ključan faktor za kupnju u glavi osiguranika je što niža cijena.

Asistencijski proizvodi omogućuju ponudu usluga i pogodnosti koje osiguranik može osobno koristiti te koji će njemu predstavljati vrijednost koju je

spreman platiti. Obzirom da se radi o osobnim benefitima, fokus osiguranika više neće biti samo na cijeni nego na dostupnosti proizvoda koje može ugovoriti te na kvaliteti usluge i razini pogodnosti koje mu takvi proizvodi nude. Samim time, asistencijski proizvodi omogućuju osiguranjima da kroz različite pakete pogodnosti unutar proizvoda ili pakete i kombinacije proizvoda nude jedinstvene benefite osiguraniku te jedinstvenu ponudu vrijednosti i da se na taj način diferenciraju od konkurencije.

Ono što je također spomenuto ranije, nužnost je i mogućnost prilagodbe specifičnim potrebama osiguranika i udovoljavanje njihovim zahtjevima koji su iz dana u dan sve veći. Prilagodljivost asistencijskih proizvoda u vidu broja i količine pogodnosti koje uključuju, omogućuje osiguranjima da personaliziraju ponudu za svaku ciljanu skupinu osiguranika, bilo da se radi o dobnim skupinama, kategorijama osiguranika različite platežne moći, pravnim ili fizičkim osobama i sl.

Širokom paletom asistencijskih proizvoda, osiguravajuće društvo stječe i značajnu i dugoročnu konkurentsku prednost. Na tržištu imamo primjere osiguravajućih društava koji su na vrijeme prepoznali opasnost od snižavanja cijena nakon liberalizacije te sve benefite asistencijskih proizvoda. Ova osiguranja implementirala su asistencijske proizvode u svoj portfolio, stvorili dodanu ponudu vrijednosti za osiguranika te prilagodili prodajni pristup osiguranicima. Kroz edukaciju prodajnog osoblja postigli su da prodaja kroz ponudu dodatnih vrijednosti postiže dodatne prihode te uspješno zadržava postojeće i pridobiva nove osiguranike. Osiguranici su kroz vrijeme navikli na dodatne pogodnosti i proizvode te su mnogi od njih, zahvaljujući učestalosti događaja koji zahtijevaju korištenje asistencijskih proizvoda (što najčešće nije slučaj s osnovnim proizvodima osiguranja) i koristili određene usluge asistencijskih servisa. Nakon korištenja usluga, osiguranici su bili još spremniji ugovarati asistencijske proizvode te su osiguranja na taj način postigla lojalnost i dugoročni odnos s osiguranikom. Kod takvih osiguravajućih društava već postoji uhodana praksa između društva, prodajnog osoblja i osiguranika koja rezultira vrhunskim prodajnim rezultatima i realiziranom premijom.

Ukoliko neko osiguravajuće društvo želi izjednačiti svoju ponudu asistencijskih proizvoda s prethodno opisanim osiguravajućim društvom, nužno je da u ponudu uvrsti proizvode sa većim iznosom pogodnosti za osiguranika. Osim toga, potrebna je promocija nove ponude, te edukacija prodajnog osoblja kako bi se počeli ostvarivati željeni rezultati. Protek vremena koji je potreban da bi se to izvelo omogućuje osiguranju koje prethodno već ima implementirane proizvode i uhodan prodajni proces da dodatno prilagodi proizvod, poveća pogodnosti, uvrsti novi dodatni proizvod u ponudu i na taj način očuva konkurentsku prednost pred izazivačima. Ovakva dugoročna konkurentska prednost omogućuje osiguranjima da se fokusiraju na razvoj novih usluga i proizvoda, a da zadržavanje postojećih osiguranika bude rezultat jedinstvene ponude i vrijednosti koje su oni prepoznali.

#### 4.4. Novi izvori prihoda

Obzirom da je generiranje novih i zadržavanje postojećih prihoda i dobiti glavni fokus osiguravajućih društava (uz kontrolu troškova i šteta), svaka mogućnost dodatnog generiranja prihoda i dobiti, te zadržavanje postojećih, dobrodošlo je osvježanje u već tradicionalnom modelu poslovanja osiguravajućih društava. Asistencijski proizvodi odličan su alat za ostvarivanje takvih rezultata. Asistencijski proizvodi imaju jedinstvenu nabavnu naknadu po jedinici proizvoda.

Prilikom formiranja ponude za osiguranika, osiguranje može postaviti cijenu osnovnog proizvoda i asistencijskog proizvoda na nekoliko načina, ovisno o modelu implementacije, te na taj način ostvariti povećanje prihoda i dobiti ili zadržati postojeću razinu prihoda i dobiti i izbjeći smanjenje istih u slučaju pada cijene osnovnog proizvoda osiguranja.

Ukoliko je asistencijski proizvod implementiran kao VAS, osiguranje može na ulaznu naknadu za asistencijski proizvod zaračunati maržu u željenom iznosu te na taj način podići cijenu paketa i osigurati dodatne i potpuno nove prihode. Druga opcija je da osiguranje preuzme dio troška naknade na svoj račun, a drugi dio prebaci na trošak osiguranika te na taj način opet ostvari dodatne prihode i ponudi osiguraniku dodatne pogodnosti. Treća opcija je da osiguranje u potpunosti preuzme trošak naknade na svoj račun te na taj način ponudi osiguraniku nove pogodnosti unutar postojećeg proizvoda i omogućiti zadržavanje postojećih i akviziciju novih osiguranika.

Slične su mogućnosti i ukoliko je proizvod implementiran kao „*rider*“ uz osnovni proizvod osiguranja. Osiguranje može na ulaznu naknadu za asistencijski proizvod zaračunati maržu u željenom iznosu te na taj način podići cijenu paketa koji čine osnovni proizvod i dodatni asistencijski proizvod te osigurati dodatne i potpuno nove prihode. Druga opcija je da osiguranje preuzme dio troška naknade na svoj račun, a drugi dio prebaci na trošak osiguranika te na taj način opet ostvari dodatne prihode i ponudi osiguraniku dodatne pogodnosti, ali uz nižu naknadu. Treća opcija je da osiguranje u potpunosti preuzme trošak naknade na svoj račun te na taj način ponudi osiguraniku nove pogodnosti unutar postojeće cijene i omogućiti zadržavanje postojećih i akviziciju novih osiguranika. Obzirom da je jedinična naknada za proizvode asistencije niska, a pogodnosti koje proizvod nudi jako velike, osiguranja mogu uz manji trošak ponuditi dodatnu vrijednost osiguraniku, te ostvariti veću razinu prihoda u odnosu na opciju da odobravaju popuste na osnovni proizvod osiguranja. Na ovaj način se postavlja nekoliko „barijera“ u pregovorima prije nego što se dođe do razgovora oko cijene osnovnog proizvoda. Prodajno osoblje bi uvijek trebalo ponuditi najveći paket koji ima najveći broj pogodnosti, ali i najveću cijenu. Ukoliko osiguranik nije voljan izdvojiti navedeni iznos, prodajno osoblje može ponuditi sljedeći paket koji ima niže pogodnosti, ali i prihvatljiviju cijenu. Tek nakon nekoliko iteracija, ukoliko

se ne postigne spremnost na plaćanje, osiguraniku se može ponuditi osnovni proizvod osiguranja, ali tek onda pričamo o redovnoj cijeni i još uvijek nismo ugrozili profitabilnost osnovnog proizvoda.

Ukoliko se radi o *stand-alone* prodaji asistencijskih proizvoda, osiguranja mogu prodajom dodatnih proizvoda osigurati nove prihode, a osiguranicima ponuditi ugovaranje dodatnih proizvoda uz već postojeće proizvode osiguranja.

Asistencijski proizvodi omogućuju osiguranjima i stvaranje dodatnih prodajnih kanala i potpuno novih *revenue streamova*. Interna prodajna mreža, agencije, brokeri, banko-kanal, sve su to dobro poznati kanali prodaje koji relativno uspješno pronalaze put do osiguranika, ali se upotrebom asistencijskih proizvoda mogu stvoriti i potpuno novi prodajni kanali koji do sada nisu bili u fokusu osiguravajućih društava jer su ili previše složeni ili preskupi za potencijal premije koju mogu generirati ili su već nudili klasične osiguravajuće proizvode, ali nisu imali prevelik doseg. Obzirom da su asistencijski proizvodi značajno jeftiniji od osnovnih osiguravajućih proizvoda, puno je veći potencijali i doseg kako tradicionalnih, tako i novih prodajnih kanala.

Osiguranja mogu nuditi svoje asistencijske proizvode bankama. Izvrstan primjer za to je prodaja asistencijskog proizvoda pomoć u kući u sklopu polica imovine koje banke ugovaraju s klijentima kod prodaje stambenih kredita. Asistencijske proizvode osiguranja banke mogu nuditi klijentima i u sklopu paketa tekućih računa, mobilnog i Internet bankarstva i sl. što otvara potpuno nove mogućnosti suradnje osiguranja s bankama i učvršćivanje partnerske pozicije unutar banke, dok banke s druge strane zahvaljujući osiguranjima imaju mogućnost ponude potpuno novih vrijednosti svojim klijentima.

Odnos osiguranja i trgovaca automobila je već uhodana priča. Naravno, uvijek postoje određeni trgovci automobila koji jednostavno ne žele raditi s vašim osiguranjem. Primjerice, ponuda asistencijskog proizvoda pomoć na cesti u sklopu polica osiguranja od automobilske odgovornosti ili kasko osiguranja odličan je alat ne samo za osiguranje nego i za trgovca automobilima. Trgovci u svojoj ponudi mogu istaknuti da uz svako vozilo u sklopu police osiguranja nude i proizvod pomoć na cesti što daje dodatni kredibilitet njihovom vozilu, a osiguranju daje dodatnu prednost kod ugovaranja suradnje s trgovcem obzirom da njihov asistencijski proizvod trgovcu nudi jedinstveni benefit i razlikovni element u odnosu na ostale konkurente.

Tu je i mogućnost suradnje s *leasing* kućama koje u sklopu *leasing* ugovora za osobna ili teretna vozila mogu nuditi i police osiguranja koje uključuju asistencijski proizvod koje je osiguranje implementiralo u svoju ponudu.

Asistencijski proizvodi prilagođeni su i za digitalne kanale distribucije (*online* prodaja i mobilne aplikacije) ponajprije zato jer ne zahtijevaju nikakvu dodatnu dokumentaciju, poput primjerice osnovnih osiguravajućih proizvoda, te se mogu vrlo jednostavno ugovoriti. Obzirom na sve veći utjecaj i udio *online*

prodaje u ukupnim prodajnim količinama, procese digitalizacije koju su sve intenzivniji te navike potrošača koji sve više kupuju *online*, ova mogućnost će sigurno biti jedan od ključnih benefita za osiguranja u narednom periodu.

Svi prikazani primjeri, ali i mnoge druge mogućnosti koje osiguranje ima zahvaljujući asistencijskim proizvodima, potpuno su novi izvori prihoda koja su osiguranjima do jučer bila zaključana.

#### 4.5. Utjecaj na troškove kod osiguravajućih društava

Osim što mogu značajno utjecati na generiranje premije, asistencijski proizvodi mogu značajno utjecati na smanjenje troškova osiguravajućih društava. Ovdje se ponajprije misli na troškove šteta.

Najlakše je to predočiti s asistencijskim proizvodom pomoć u kući. Često se po policama imovine pokrivaju štete koje su nastale uslijed izljeva vode iz oštećenih i dotrajalih cijevi vodovodnih instalacija, a nerijetko su te štete bile značajne jer bi voda oštetila podove, namještaj ili čak procurila i u susjedne stanove. Proizvodom pomoć u kući tj. hitnom intervencijom majstora vodoinstalatera, takve štete mogu se značajno smanjiti jer će se brzom intervencijom izljev vode lokalizirati te će šteta po polici imovine biti znatno manja. Upravo iz tog razloga neka osiguravajuća društva fiksno uključuju proizvod pomoć u kući uz svaku policu imovine. Osim što je percepcija osiguranika o vrijednostima i pogodnostima proizvoda osiguranja imovine bolja, već samo jedna spriječena šteta može pokriti cijeli trošak koje osiguravajuće društvo ima prema pružatelju usluga asistencijskog proizvoda.

Još jedan primjer, sa znatnom potencijalnom uštedom u troškovima ističe se i proizvod pomoć na moru. Nepažljivim rukovanjem plovilom ili nedovoljnim poznavanjem lokacija gdje se plovi vrlo se lako može dogoditi da dođe do kvara na plovilu, da plovilo zarije za stijenu i probije rupu u trupu ili da se dogode druge štete koje mogu uzrokovati potpunu havariju plovila. Ukoliko se ne osigura brza i adekvatna pomoć, može doći do potonuća i totalne štete, a u ekstremnim slučajevima mogu biti ugroženi i životi putnika i posade. Brza intervencija može spasiti plovilo i minimizirati ili eliminirati iznos štete koju bi osiguranje trebalo podmiriti.

Kod proizvoda pomoć na cesti ušteda na štetama najčešće se ostvaruje zbog smanjenja mogućnosti nastanka šteta kod izvlačenja vozila i manipulacije vozilom u kvaru ili oštećenim vozilom. Kada vozilo sleti s kolnika, ili u slučaju prometnih nezgoda, potrebno ga je vratiti na cestu kako bi ga se moglo natovariti na kamion i odvesti u servis na popravak. Često se događa da vlasnici vozila i sudionici takvih prometnih nesreća vozila izvlače na nestručan i nepropisan način čime se može prouzročiti dodatna šteta na vozilu. Ukoliko nije moguće utvrditi da je šteta nastala naknadno, ukupan trošak štete podmiruje osiguranje. Ovo je posebno izraženo ukoliko se radi o teretnim vozilima koji vrlo često prevoze terete i gdje prilikom nestručne manipulacije



može doći i do oštećenja tereta koje također pokriva osiguranje. Ukoliko na polici osiguranja vozila osiguranik ima ugovoren proizvod pomoć na cesti, jednim pozivom kontaktnom centru na lokaciju će se poslati kamion sa svom potrebnom opremom za manipulaciju te tim koji će stručnim rukovanjem izvući i natovariti oštećeno vozilo na kamion i neće prouzročiti dodatnu štetu.

Proizvod koji osiguraniku omogućuje korištenje zamjenskog vozila za vrijeme popravka vozila u servisu, također može smanjiti troškove osiguravajućim društvima i to u nekoliko segmenata. Prvo, osiguravajuća društva često prilikom pregovora sa partnerskim servisima oko komercijalnih uvjeta popravka šteta ispregovaraju i korištenje zamjenskog vozila za vrijeme popravka. Servis trošak tog zamjenskog vozila mora ukalkulirati u cijenu radnog sata i rezervnih dijelova te na taj način prebacuje trošak tog zamjenskog vozila na osiguranje. Ukoliko osiguranje u svoju ponudu uvrsti proizvod zamjenskog vozila za vrijeme popravka, osiguranje može sa servisom ispregovarati bolje komercijalne uvjete popravka šteta jer servis iz kalkulacije može isključiti trošak zamjenskog vozila te nižu naknadu za rad i dijelove. Osim toga, osiguranje na taj način može pretvoriti dojučerašnji trošak koje je imalo kako bi, ne svom osiguraniku, nego drugoj strani koja po njihovoj polici popravlja štetu omogućilo benefit, u prodajni argument i omogućiti korištenje zamjenskog vozila svom osiguraniku.

Neispravnost vozila jedan je od najčešćih uzroka prometnih nezgoda koje za posljedicu imaju iznimno velik broj šteta i uzrokuju ogromne troškove osiguranjima. Asistencija koja omogućuje popravak vozila u slučaju pada na tehničkom pregledu vozila također može značajno utjecati na troškove osiguranja. Do sada su vrlo često osiguranici različitim metodama i načinima dolazili do potvrda o tehničkoj ispravnosti vozila, unatoč tome što ista nisu zadovoljavala sve potrebne uvjete. Takva vozila izvor su povećanog rizika i uzročnici prometnih nezgoda. Ukoliko osiguranik ima ugovorenu asistenciju koja mu omogućuje otklon kvara i popravak vozila te siguran ponovljeni tehnički pregled, takvo vozilo će biti dovedeno u ispravno stanje te će rizik od nastanka štete biti puno manji. Takvo smanjenje rizika je u direktnoj korelaciji sa troškovima koja osiguranje generira isplatama šteta preko polica obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti.

Implementacijom asistencije za mobilne uređaje u sklopu ugovorene police, osiguravajuće društvo također može ostvariti značajne uštede i značajno poboljšati korisničko iskustvo. Osiguranje mobilnih uređaja pokrivaju razne štete vezane uz uređaj – krađu, lom, štete nastale uslijed vode/vlage itd. Obzirom da asistencijski proizvod pokriva lom zaslona mobilnog uređaja, osiguravajuće društvo može to pokriće izbaciti iz svojeg proizvoda (a ono čini najveći dio troška jer je lom ekrana najčešća šteta koja se događa na mobilnim uređajima, preko 85%) i ostvariti uštedu obzirom da troškove popravka i zamjene zaslona u tom slučaju snosi pružatelj asistencijskog proizvoda.

Ovo su samo neki od primjera koji zorno prikazuju mogućnosti smanjenja troškova po policama osiguranja zahvaljujući asistencijskim proizvodima i uslugama koje oni uključuju. Razvoj ovakvih modela i smanjenja troškova ide do te razine da na razvijenim tržištima osiguranja žele pomoću asistencijskih proizvoda omogućiti osiguraniku sve potrebne usluge koje će mu pomoći ne samo u sanaciji štete ili u pružanju pomoći kad je to potrebno nego koji će osiguraniku omogućiti prijavu štete u što kraćem roku te obradu i isplatu štete odmah nakon konzumiranja asistencijske usluge. Na taj način osiguranja žele napraviti svojevrsni *outsourcing* pojedinih procesa poput izvida na terenu, procjene štete, slikanja oštećenja, procedure prijave štete i slično. Umjesto da na svaku lokaciju šalju vlastitog procjenitelja, te sami organiziraju izvide šteta, osiguranja mogu minimizirati troškove takvih usluga na način da umjesto njih sve navedene procese obavlja pružatelj asistencijske usluge koji se već nalazi na terenu. Na ovaj način bi se i osiguraniku ponudila dodatna usluga te bi ga se lišilo trošenja vremena na ispunjavanje dokumentacije i odlazak na mjesta za prijavu šteta što bi predstavljalo ogroman benefit i komfor osiguraniku. Ubrzala bi se procedura te smanjila administracija potrebna za obradu štete što bi također imalo pozitivne efekte i smanjenje režijskih troškova osiguranja.

#### 4.6. Povećanje profitabilnosti

Na kraju godine, kad se podvuče crta te se sučele prihodi i troškovi koji su te godine ostvareni, najbitnije je da predznak ispred iznosa ne bude negativan. Međutim, to nije i ne smije biti dovoljno. Osiguravajuća društva moraju osigurati stabilnost za svoje osiguranike, a istovremeno ostvarivati profit i stvarati dobit svojim dioničarima. Zato je uvijek pritisak na Upravi da pažljivo balansira između prihodovne i troškovne strane, a da u isto vrijeme održava kvalitetu i vodi se osnovnom poslovnom filozofijom društva te njegovom misijom i vizijom.

Jednom kad tržište doživi proces liberalizacije i kad osiguravajuće društvo bude u mogućnosti samostalno formirati cijenu osnovnih proizvoda prema osiguraniku, ispravno planiranje premije i troškova još će više doći do izražaja. Naravno, takvo planiranje može biti puno podložnije rizicima ako se pod pritiskom konkurencije javi potreba za korekcijom cijena.

Iz iskustva tržišta osiguranja u Republici Hrvatskoj, liberalizacija tržišta je imala ogroman udar na profitabilnost osiguranja. Na razini tržišta osiguranja u 2014. ostvaren je gubitak od 50,7 mil kn, za razliku od 2013., kad je ostvarena neto dobit u iznosu od 217,2 mil kn. Od toga je u 2014. neto dobit u iznosu od ukupno 436,8 mil kn iskazalo 18 društava za osiguranje, dok je gubitak od 487,6 mil kn iskazalo sedam društava za osiguranje i jedno društvo za reosiguranje.<sup>30</sup>

Na iskazivanje gubitka u najvećoj je mjeri utjecao rezultat iz skupine ne-životnih osiguranja, u kojoj je u 2014. ostvaren gubitak od 193,0 mil kn.

30 HANFA, godišnje izvješće za 2014. godinu, str. 91



Od navedenog iznosa, gubitak od 475,4 mil kn iskazala su četiri društva za osiguranje i jedno društvo za reosiguranje, dok je dobit u iznosu od 282,5 mil kn iskazalo 14 društava za osiguranje. U skupini životnih osiguranja kao rezultat poslovanja ostvarena je dobit od 142,2 mil kn, od čega se 165,0 mil kn odnosilo na dobit deset društava za osiguranje, dok je gubitak od 22,8 mil kn iskazalo pet društava za osiguranje.<sup>31</sup>

U 2014. zabilježeno je najznačajnije smanjenje udjela neživotnih osiguranja u ukupnoj premiji u zadnjih deset godina, na što je u najvećoj mjeri utjecao pad premije obveznih osiguranja od automobilske odgovornosti, a s druge strane i blagi rast premije životnih osiguranja.<sup>32</sup>

Zato je izrazito bitno pripremiti ponudu dodatnih proizvoda i usluga kako bi nakon nastupanja liberalizacije osiguranja mogla imati alate za zadržavanje i povećanje profitabilnosti te barijere kojima će braniti cijenu osnovnog proizvoda osiguranja.

Mogućnosti ostvarivanja dodatnih prihoda od prodaje asistencijskih proizvoda, zajedno s uštedama i smanjenjem troškova šteta koje takvi proizvodi omogućuju, rezultira pozitivnim efektom te povećanjem profitabilnosti osiguranja. Jednostavnost implementacije, niski troškovi, brzina prilagodbe, vrijednost pogodnosti i benefita te izvrsna percepcija od strane osiguranika ključni su faktori koji asistencijske proizvode pozicioniraju kao brza i efikasna rješenja.

Osiguranja će morati odgovoriti na zahtjeve kupaca, a najbolji način je ponuda novih vrijednosti i proizvoda. Osim toga, osiguravajuća društva će morati educirati svoje prodajno osoblje da fokus s cijene i popusta prebace na kvalitetu proizvoda i ponudu dodatnih proizvoda i usluga te prezentaciju razlikovnih elemenata i vrijednosti ponude osiguranja. Nužno je provesti

31 HANFA, godišnje izvješće za 2014. godinu, str. 92

32 HANFA, godišnje izvješće za 2014. godinu, str. 82

pripreme radnje te uvoditi dodatne proizvode u ponudu osiguranja prije samog nastanka liberalizacije kako bi se osiguralo dovoljno vremena za prilagodbu kako samih osiguranja tako i prodajnog osoblja na novu ponudu i na nove modele poslovanja te kako bi nakon nastanka liberalizacije imali spremne adute za borbu sa konkurencijom i sve češće sa novim igračima i disruptorima koji ulaze na tržište osiguranja.

#### 4.7. Customer care

Osiguranici danas su zahtjevniji, obrazovaniji i vrlo lako dolaze do informacija obzirom da su razvojem tehnologije *online* 24/7. Oni očekuju brzu i kvalitetnu podršku za sve svoje probleme, ali jednako tako i da se osiguravajući proizvodi individualiziraju i prilagođavaju njima do najsitnijih detalja. Već imamo primjere gdje osiguravajuća društva prilagođavaju svoje proizvode osiguranicima ovisno o njihovim navikama i stupnju rizika (pušenje, prehrambene navike, razina tjelesnih aktivnosti ako se radi o npr. zdravstvenom osiguranju, vozačke navike, broj prijeđenih kilometara i sl. ako se radi o osiguranju vozila) te se na osnovu tih rizika kreira osiguravajući proizvod i za njega kalkulira premija. Da bi unaprijedili korisničko iskustvo, osiguravatelji sve više investiraju u dizajn i izradu web portala ili mobilnih aplikacija kako bi putem njih ostvarili interakciju s osiguranicima i od njih dobili povratne informacije o njihovim proizvodima i uslugama. Međutim, obzirom na tradicionalnu ponudu proizvoda osiguravajućih društava u kojima nema neke potrebe za međusobnom interakcijom, osim u slučaju štete, osiguravajuća društva imaju poteškoća kako zapravo animirati osiguranike na korištenje tih digitalnih kanala komunikacije. Upravo zato im proizvodi poput asistencijskih mogu pomoći da povećaju privlačnost i značajnije otvore komunikacijske kanale sa svojim osiguranicima.

Prema istraživanjima 74% korisnika osiguranja nazvat će kontaktni centar kao prvo sredstvo za kontaktiranje osiguranja, a 26% korisnika osiguranja zamijenit će svoje pružatelje osiguranja, temeljeno samo na jednom lošem iskustvu s kontaktnim centrom. Nezadovoljni kupci osiguranja imaju 40% veću vjerojatnost da će drugima pričati o svom lošem iskustvu. Zadovoljni kupci imaju 50% veću vjerojatnost da će poslušati prodajnu ponudu, dok nezadovoljni kupci imaju dvostruku vjerojatnost da će odbiti ponudu nakon što su je poslušali.<sup>33</sup>

Osiguranici su najosjetljiviji kad imaju neki problem i ne znaju kako ga riješiti. Ukoliko su sa svojim osiguravajućim društvom ugovorili asistencijski proizvod koji na jednostavan način taj njihov problem može riješiti, osjećaj brige koju će osiguranik osjetiti od strane svojeg osiguravajućeg društva može biti neprocjenjiv. Često se događa, što smo već ranije nekoliko puta naveli, da

<sup>33</sup> <https://www.wns.com/insights/articles/articledetail/133/six-customer-care-challenges-in-the-insurance-industry>

su osiguranici koji su koristili usluge iz svojih asistencijskih proizvoda puno lojalniji i manje su osjetljivi na ponude konkurencije. Ima i primjera kada osiguranici unatoč nižoj cijeni osnovnog proizvoda koju nudi konkurencija ne žele promijeniti osiguravatelja upravo zahvaljujući asistencijskom proizvodu koji su koristili i kojim su bili zadovoljni kod postojećeg osiguravajućeg društva.

Korištenje asistencijskih proizvoda, omogućuje i češću interakciju i komunikaciju s osiguranicima te im se na taj način nudi potpuna briga o njima kao korisniku proizvoda i usluga osiguranja što je jedan od ključnih faktora za zadržavanje osiguranika i pridobivanje novih.

Odgovori na zahtjeve osiguranika moraju biti brzi, personalizirani i jednostavni. Sve veća orijentiranost na korisnika, a ne na proizvod osiguranja je strategija kojoj se okreću osiguranja koja razmišljaju proaktivno i dugoročno.

## 5. Zaključak

Liberalizacija tržišta osiguranja donosi mnoge izazove osiguravajućim društvima s kojima će se morati uhvatiti u koštac.

Iskustva zemalja koje su do sada provele liberalizaciju pokazuju da najveća opasnost predstoji u smanjenju premije osiguranja nakon liberalizacije jer osiguravajuća društva nemaju razlikovnih elemenata kojima bi se borili na tržištu pa se na kraju tržišno natjecanje svede na rat cijena što nikome nije u interesu. Čak ni osiguranicima to ne bi trebalo biti u interesu jer postoji realna opasnost da će ugovoriti nekvalitetan proizvod te i dalje mogu biti izloženi određenom riziku i troškovima, a da toga nisu ni svjesni.

Zato je bitno da se osiguravajuća društva u novoj tržišnoj utakmici natječu kvalitetom svojih proizvoda, ali i čitavim nizom dodatnih i inovativnih proizvoda koje će ponuditi svojim osiguranicima. Sve s ciljem obrane svoje tržišne pozicije i svojih tržišnih udjela, ali što je najbitnije – zadržavanjem i povećanjem svojih prihoda i profitabilnosti.

Osiguravajuća društva tako mogu digitalizacijom značajno utjecati na korisničko iskustvo svojih osiguranika, ali obzirom na složenost sustava i procesa u osiguravajućim društvima, taj proces nije nimalo jednostavan te zahtjeva značajne investicije u razvoj.

Ponudom asistencijskih proizvoda kao VAS proizvoda osiguranja mogu kvalitativno unaprijediti svoju ponudu prema osiguranicima, te putem istih tih VAS proizvoda pozitivno utjecati na korisničko iskustvo. Ukoliko je korisničko iskustvo pozitivno, to itekako može utjecati na poslovne rezultate i s aspekta premije i s aspekta troškova. Može dovesti do veće lojalnosti osiguranika i veće spremnosti na plaćanje proizvoda osiguranja.

Ovdje smo prikazali različite modele implementacije proizvoda asistencije u ponudu osiguravajućih društava, pogodnosti i benefite koji takvi proizvodi nude osiguranju i osiguranicima, te različite načine kako kombinirati proizvode

asistencije s proizvodima osiguranja. Na osiguravajućim društvima je da proaktivno rade na prilagodbi ponude i stvaranju novih vrijednosti za svoje osiguranike kako bi minimizirali rizike i pripremili se za liberalizaciju tržišta.

## Literatura i izvori informacija

1. Ernst & Young, 2020 Europe Insurance Outlook
2. McKinsey & Company, Assistance & service offerings as a game changer in a transforming insurance industry, European insurance, May 2017
3. Deloitte 2020 Insurance Outlook
4. Universum, Vodeća svjetska tvrtka za brandiranje poslodavaca
5. Ćurković, Marijan, prof. dr. sc. 2014. Liberalizacija tržišta obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti – hrvatsko iskustvo, 25. SorS
6. www.huo.hr
7. HUO, 2018. Tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj
8. Šakotić, Suzana, dipl. oec. 2017. Tržište osiguranja Bosne i Hercegovine u 2016., 28. SorS
9. <http://indikator.ba/Vijest.aspx?p=1&id=19708&naslov=Postepena+liberalizacija+tr%C5%BEi%C5%A1ta+osiguranja+od+autoodgovornosti>
10. <https://ba.ekapija.com/news/2697607/osiguravajuće-kuće-nisu-spremlne-za-liberalizaciju-tržišta-donesena-odluka-o-pokretanju-inicijative>
11. [http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/sjednica\\_v2.php?sjed\\_id=798&col=sjed\\_saopćenje](http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/sjednica_v2.php?sjed_id=798&col=sjed_saopćenje)
12. Capgemini, Insurance reinvented: Value-Added Services
13. HANFA, godišnje izvješće za 2014. godinu
14. <https://www.wns.com/insights/articles/articledetail/133/six-customer-care-challenges-in-the-insurance-industry>
15. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Insurance\\_outlook/\\$FILE/ey-global-insurance-outlook.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Insurance_outlook/$FILE/ey-global-insurance-outlook.pdf)
16. <https://insuranceblog.accenture.com/new-research-points-to-big-changes-in-insurance-industry-disruption>