

# Utjecaj digitalne prodaje na tradicionalnu osobnu prodaju u djelatnosti osiguranja

---

**Meštrović, Tomislav**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:773466>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-11**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**TOMISLAV MEŠTROVIĆ**

**UTJECAJ DIGITALNE PRODAJE NA TRADICIONALNU**  
**OSOBNU PRODAJU U DJELATNOSTI OSIGURANJA**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ DIGITALNE PRODAJE NA TRADICIONALNU**  
**OSOBNU PRODAJU U DJELATNOSTI OSIGURANJA**

**Mentor:**  
**Stjepan Lacković v.pred.**

**Apsolvent:**  
**Tomislav Meštrović**

**NAZIV KOLEGIJA:**  
**METODE DRUŠTVENIH ISTRAŽIVANJA**

**JMBAG:**

# SADRŽAJ

<b>I. SAŽETAK</b> .....	4
1. UVOD .....	6
1.1. DEFINICIJE KLJUČNIH POJMOVA.....	6
1.1.1. O OSOBNOJ TRADICIONALNOJ PRODAJI .....	6
1.1.1.1. PREDNOSTI I NEDOSTATCI KOMUNIKACIJE KOD OSOBNE PRODAJE .....	9
1.1.2. O DIGITALNOJ PRODAJI .....	10
1.1.3. TRŽIŠTE OSIGURANJA.....	12
1.1.4. DIGITALNA TRANSFORMACIJA .....	14
2. KAKO ISTRAŽIVATI U OSIGURANJU? .....	35
2.1. DEFINIRANJE PROBLEMA KOJI ISTRAŽUJEMO:.....	36
2.2. PRISTUP ISTRAŽIVANJU.....	36
2.3. STRATEGIJA ISTRAŽIVANJA.....	37
2.4. ISTRAŽIVANJE NA PRIMJERU CROATIA OSIGURANJU D.D. ....	40
2.4.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA.....	40
2.4.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	41
2.4.3. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA: .....	42
3. METODE PROVOĐENJA ISTRAŽIVANJA.....	42
3.1. ANKETA .....	42
3.1.1. CILJANA POPULACIJA I UZORAK ZA PROVOĐENJE ANKETE.....	43
3.1.2. CILJ PROVOĐENJA ANKETE.....	45
3.1.3. SADRŽAJ ANKETNOG UPITNIKA .....	45
3.2. INTERVJU .....	51
3.2.1. CILJANA POPULACIJA I UZORAK ZA DUBINSKI INTERVJU .....	51
3.2.2. CILJ PROVOĐENJA DUBINSKOG INTERVJUA .....	51
3.2.3. PITANJA ZA DUBINSKI INTERVJU – GRUBA SKICA .....	52
3.3. FOKUS GRUPA .....	54
3.3.1. CILJANA POPULACIJA I UZORAK ZA FOKUS GRUPU.....	54
3.3.2. CILJ PROVOĐENJA FOKUS GRUPE.....	54
3.3.3. TEMATSKI BLOKOVI.....	54
4. ZAKLJUČAK .....	55
5. PRILOZI.....	57
6. LITERATURA .....	58
6.1. Popis knjiga .....	58
6.2. Internet izvori .....	58
6.3. Ostali izvori .....	58
6.4. Popis slika .....	58
6.5. Popis tablica .....	58

## I. SAŽETAK

Cilj ovog istraživanja, rada je razvijanje svijesti o potrebama kupaca u prodaji osiguranja i krajnjoj prilagodbi svim segmentima kupaca.

Sagledava se tradicionalna osobna prodaja koja je vrlo zastupljena ali koja također zahtjeva potrebne prilagodbe kako bi imala značajnije efekte na sami ishod prodaje.

Pod utjecajem sve prisutnije digitalne transformacije svih vrsta poslovanja pa tako i same prodaje, kroz rad se prolaze potrebni koraci koji su vrlo osjetljivi, financijski izdašni a ujedno nužni za daljnji razvoj industrije osiguranja.

Kroz rad će sagledati trendovi zapadnih zemalja, a putem istraživanja koje je obrađeno u radu doći će se do zanimljivih informacija o potrebama klijenta, kao i navikama koje se mijenjaju brže nego ikada.

Digitalizacija poslovanja je svakako dio naše svakodnevnice te tema koja se promatra sa stajališta osigurateljne industrije i udio te brzina implementacije digitalnog poslovanja će imati efekte koji su obrađeni u radu.

**Ključne riječi:** osobna tradicionalna prodaja, digitalni mediji/digitalna prodaja, digitalna transformacija, tržište osiguranja

## **ABSTRACT**

The aim of this research paper is to develop awareness of customer needs in insurance sales and ultimate adjustment to all customer segments.

We look at traditional person-to person sale, which is very common but also requires the necessary adjustments in order to have significant effects on the outcome of the sale.

Under the influence of the increasingly present digital transformation of all types of business, including sales, the necessary steps are being taken through this research, which are very sensitive, financially significant and at the same time necessary for the further development of the insurance industry.

This research will look at the trends of Western countries through the research which is aiming to obtain interesting information regarding the needs of clients as well as habits that are changing faster than ever.

Digitalization of business is part of our everyday life and also a topic that is being observed from the point of view of the insurance industry, but the scope, speed and agility in the implementation of digital business, will have significant effects on the development of insurers.

**Keywords:** personal traditional sales, digital media / digital sales, digital transformation, insurance market

## **1. UVOD**

Ovim istraživanjem se željelo ukazati na društvene promjene te sve dinamičniji način života koji dolazi sa generacijom Z. Zanimalo nas je kakve su navike građana, obzirom na spol, dob i stupanj obrazovanja, prilikom odabira kanala kupovine osiguravateljskih usluga. Također nas je zanimalo kako nove generacije prihvaćaju tradicionalni način prodaje osiguranja, odnosno u kojoj mjeri su starije generacije spremne prihvatiti modernije, digitalne načine prodaje osiguranja. Zatim, koliko se pojedinci, obzirom na spol i dob, služe modernom tehnologijom i da li ona utječe na kvalitetu kupovine, zadovoljstvo kupaca te koliki je generacijski jaz između tradicionalne prodaje u odnosu na digitalnu.

Prodaja je zastupljena u svim segmentima života i sama prodaja ne poznaje proizvod već donosi rezultat ili ne. Konkretnije, ovim radom se upravo sada odvija proces prodaje s ciljem uspješnog svladavanja školovanja. Kako je evolucija sve brža i tehnologije napreduju, generacijski jaz je sve izraženiji te je potrebno osigurati različite kanale i modele prodaje osiguranja kako bi se dohvatio maksimalni doseg i osigurala najveća moguća konverzija ili uspješnost realizacije kod više segmenta kupaca.

Objavom rezultata istraživanja željelo se javnosti ukazati na utjecaj digitalnih medija na navike kupaca pri kupovini osiguravateljskih usluga, koje se mijenjaju brže od očekivanog, kao i skrenuti pažnju kako je prilagodba potrebama kupaca ključna za sigurno poslovanje i samoodrživost.

### **1.1. DEFINICIJE KLJUČNIH POJMOVA**

#### **1.1.1. O OSOBNOJ TRADICIONALNOJ PRODAJI**

Prodaja je izravno komuniciranje s jednim ili većim brojem kupaca radi stvaranja povoljnog pretkupovnog raspoloženja, ostvarivanja prodaje i održavanje postkupovnog zadovoljstva i sveopće atmosfere.

Iz perspektive marketinškog miksa, osobna prodaja spada u osnovne promotivne alate odnosno smatra se sredstvom dvosmjerne komunikacije, a čija je glavna svrha ostvarenje prodaje. U skladu s tim, navodimo definiciju koja kaže da „osobna prodaja podrazumijeva izravnu interakciju predstavnika poduzeća s klijentom, s ciljem njegovog informiranja i uvjeravanja da donese odluku o kupnji proizvoda ili usluge“<sup>1</sup>. Navedena definicija pokazuje određenu

---

<sup>1</sup> ESIC, T. (2003). Integrirana marketinška komunikacija : oglašavanje, unapređenje prodaje, internet,

manjkavost i nedorečenost s obzirom da ne uzima u obzir potrebu za razvijanjem i održavanjem dugoročnih odnosa ili partnerstva s kupcima, što je jedna od centralnih premisa modernog marketinškog pristupa. Iz tog razloga, navodimo i drugu, potpuniju definiciju koja osobnu prodaju opisuje kao „proces razvijanja dugoročnih odnosa, otkrivanja potreba, zadovoljavanja potrebe s adekvatnim proizvodom, te komuniciranje koristi kroz informiranje, podsjećanje i uvjeravanje“<sup>2</sup>

Sagledamo li navedene definicije, možemo uočiti sljedeća obilježja osobne prodaje:

- Riječ je o procesu koji se sastoji od niza koraka kroz koje prolaze prodavač i kupac, a čemu ćemo se detaljno posvetiti u sljedećim poglavljima.
- Naglasak osobne prodaje je na stvaranju i održavanju dugoročnih odnosa s klijentima, kroz otkrivanje njihovih potreba i zadovoljavanje tih potreba na odgovarajući način.
- Osobna prodaja je, u svojoj biti, komunikacijski proces odnosno podrazumijeva uspostavu i održavanje dvosmjerne komunikacije između pojedinaca/organizacija u prodajnom procesu.

Za prodavača, komunikacijska komponenta osobne prodaje predstavlja alat kojim se koristi u svrhu informiranja, podsjećanja i uvjeravanja kupca.

- Cilj komunikacije je informirati, podsjetiti i uvjeriti kupca u korist koju dobiva ostvarenjem kupnje.

Osim obilježja proizvoda ili usluge, kao predmeta prodaje, naglasak je na vrijednosti koja se ostvaruje transakcijom.

Iako na osobnu prodaju najčešće gledamo kao na komercijalnu aktivnost, koja je sveprisutna na tržištu poslovne, ali i na tržištu konačne potrošnje, riječ je o konceptu s puno širom primjenom jer, primjerice, prodajom se bavimo i kad se prijavljujemo na natječaj za posao. U takvoj poslovnoj situaciji, naša biografija ili CV imaju inicijalnu ulogu osigurati nam priliku za razgovor u kojem ćemo se nastojati što bolje prezentirati odnosno „prodati“, uvjeravajući potencijalnog poslodavca da smo baš mi njegov najbolji izbor. Kad se zaposlimo, vrlo brzo shvatimo da se kroz komunikaciju s drugim odjelima unutar poduzeća često trudimo ostvariti određene koristi za svoj odjel ili svog klijenta, pri čemu se kroz proces pregovaranja ponekad

---

odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja.

<sup>2</sup> ESIC, T. (2003). Integrirana marketinška komunikacija : oglašavanje, unapređenje prodaje, internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja.



moramo nečega i odreći ili preoblikovati svoje inicijalne zahtjeve. Prodajnih i pregovaračkih situacija, bez sumnje, ne nedostaje niti u obiteljskom životu. Naročito u situacijama kada partneri ili supružnici nisu u potpunosti usklađeni oko, primjerice, odabira boje namještaja ili zajednički korištenog automobila i sl. U takvoj situaciji jedna strana može prevladati u odabiru boje, dajući pri tome zauzvrat drugoj strani veći utjecaj po pitanju traženih funkcionalnosti.

### Razvoj osobne prodaje

Razvojem marketinga tijekom povijesti mijenjao se i razvijao odnos prema osobnoj prodaji. Kesic (Integrirana marketinška komunikacija, 2003, str. 484) izdvaja tri najznačajnija pristupa koja su obilježila proces osobne prodaje: (1) tradicionalni pristup procesu osobne prodaje, (2) dvočlani (dyad) međusobno interaktivni proces i (3) uvjetovani pristup osobnoj prodaji.

### **Tradicionalni pristup procesu osobne prodaje**

Tradicionalni pristup osobnu prodaju definira kao proces prodaje s jasno određenim fazama. Tako se u prvoj fazi lociraju i izdvajaju potencijalni kupci što iziskuje organizirani pristup i permanentno praćenje svih zbivanja u vanjskom okruženju (konkurencija, kupovna moć, politički uvjeti). Slijedi faza pripreme u kojoj se prikupljaju svi relevantni podatci o potencijalnim kupcima i njihovim preferencijama. U tom procesu koriste se sva dostupna i dopuštena sredstva prikupljanja i analiziranja podataka. Potom slijedi prezentacija kao središnja faza u kojoj dolaze do izražaja sve sposobnosti i vještine prodavača da aktivira kupčevu pozornost na proizvod koji se prodaje. Četvrta faza "upravljanje ciljevima i otporom kupnje" je faza u kojoj treba dominirati prodavač koristeći se svim naučenim tehnikama kako bi zadržao kupčevu pozornost, umanjio njegov otporni praveo prodajni proces ka zaključivanju. Slijede faze zaključivanja prodaje i post prodajne aktivnosti kojima se osigurava se osigurava ponovna kupovina ti doprinosi povjerenju i ugledu prodavača.

### 1.1.1.1. PREDNOSTI I NEDOSTATCI KOMUNIKACIJE KOD OSOBNE PRODAJE

U međusobnom komuniciranju između prodavača i kupca u osobnoj prodaji do izražaja dolaze određene prednosti i nedostaci koje se prema (Kesić, Integrirana marketinška komunikacija, 2003, str. 529) mogu sistematizirati u narednoj tablici. 6 Tablica 1.

**Tablica 1:** Prednosti i nedostaci komunikacije kod osobne prodaje

PREDNOSTI	SLABOSTI
<i>Međusobna interakcija</i> omogućuje trenutne korekcije pošiljatelja i primatelja poruke, što omogućuje dogovor o komuniciranom problemu. Obrazovan i sposoban prodavač pravovremeno će prilagoditi tijek komunikacije, naglašavajući one aspekte koji se pokazuju značajnim i interesantnim za potencijalnog kupca.	<i>Visoki troškovi</i> osobne prodaje ograničavaju njezino korištenje samo na tehnički složenije i skuplje proizvode. <i>Konflikt prodajne i marketinške komunikacije</i> nastaje zbog nedosljednosti budući sadržaj prodajne komunikacije nastupa nakon marketinške
<i>Prilagodavanje poruke</i> - Sposoban prodavač demonstriranjem proizvoda i pružanjem potrebnih informacija može tijekom prezentacije riješiti sve nejasnoće i probleme koji se javljaju	<i>Slab doseg publike</i> nedostatak je koji se odnosi na činjenicu da je prezentacija u osobnoj prodaji doseže samo ciljani segment čime se umanjuje vrijednost pripreme.
<i>Uključenost u procesu odlučivanja</i> - uspješan prodavač dovest će do zaključenja ugovora nudeći selektivne informacije te će inzistirati na donošenju konačne odluke i potpisivanju ugovora.	<i>Nekonzistentnost poruka</i> ogleda se u tome što se čestom prilagodbom kupčevim prohtjevima smanjuje kredibilitet prodavača

Izvor: prema Kesić, *Integrirana marketinška komunikacija*, 2003.

Prednosti i nedostaci osobne prodaje PREDNOSTI SLABOSTI Međusobna interakcija omogućuje trenutne korekcije pošiljatelja i primatelja poruke, što omogućuje dogovor o komuniciranom problemu. Obrazovan i sposoban prodavač pravovremeno će prilagoditi tijek komunikacije, naglašavajući one aspekte koji se pokazuju značajnim i interesantnim za potencijalnog kupca. Visoki troškovi osobne prodaje ograničavaju njezino korištenje samo na tehnički složenije i skuplje proizvode. Konflikt prodajne i marketinške komunikacije nastaje zbog nedosljednosti budući da sadržaj prodajne komunikacije nastupa nakon marketinške komunikacije. Prilagodavanje poruke - Sposoban prodavač demonstriranjem proizvoda i pružanjem potrebnih informacija može tijekom prezentacije riješiti sve nejasnoće i probleme koji se javljaju Slab doseg publike nedostatak je koji se odnosi na činjenicu da je prezentacija u osobnoj prodaji doseže samo ciljani segment čime se umanjuje vrijednost pripreme. Uključenost u procesu odlučivanja - uspješan prodavač dovest će do zaključenja ugovora nudeći

selektivne informacije te će inzistirati na donošenju konačne odluke i potpisivanju ugovora. Nekonzistentnost poruka ogleda se u tome što se čestom prilagodbom kupčevim prohtjevima smanjuje kredibilitet prodavača.

### 1.1.2. O DIGITALNOJ PRODAJI

#### HUO DEFINICIJA:

„Digitalna prodaja je ona kod koje su **predugovorno informiranje i sklapanje ugovora odrađeni na daljinu** (*telefonom, klikom na webstranicu i plaćanjem premije online karticama ili sms-om; kupnja osiguranja na kiosku ili aplikaciji*), odnosno **bez obzira kako je polica unesena u sustav, izdana i dostavljena bitno je da nije procesno nužno bilo osobnog kontakta „licem u lice“ s klijentom** -UGOVARATELJEM- u npr. poslovnici“<sup>3</sup>

Digitalna prodaja - trend razvoja računalne tehnologije u 21. stoljeću drastično mijenja sve segmente osiguranja, poslovanja, ali i svakodnevni život. Internet i društvene mreže poput Facebooka postali su primarni izvori informacija. Online kupujemo odjeću, hranu, osiguranje, a koristimo se i zdravstvenim i bankarskim uslugama. Gledamo i učimo iz iskustava drugih ljudi, uspoređujemo i tražimo najbolje opcije. Glavna promjena sastoji se u prelasku sve većeg dijela poslovanja na online uz općenitu digitalizaciju društva.

Trendovi online poslovanja u Europi i Hrvatskoj imaju isključivo jedan smjer, a to je rast. Tome značajno doprinosi i dostupnost interneta u svakom trenutku putem pametnih telefona. Prema podacima Svjetske banke, digitalna ekonomija raste 10 - 25% godišnje, dakle čak 5 - 7 puta više u odnosu na ostatak gospodarstva. Rast je ujedno i izvrsna prilika za razvoj i poboljšanje usluga koje poduzeća nude. No, prilagođavanje ovim promjenama zahtjeva neprekidno učenje, planiranje strategija, praćenje trendova i osluškivanje potreba i želja krajnjih korisnika. Upravo je korisnik i njegovo iskustvo, glavni dobitnik ovih promjena, ali jedino ako su poduzeća spremna učiti i razvijati se. Takva poduzeća inkorporiraju koncepte poput customer journey-a i prate put klijenta od prvog kontakta sve do uspješne suradnje. Na taj način, digitalno okruženje idealno je za oblikovanje usluga prema potrebama krajnjih korisnika.

---

<sup>3</sup> HUO definicija udaljene prodaje i HANFA definicije kanala prodaje temeljenom koje se vrši izvještavanje

## Hrvatska i Europa

Kakvi su trendovi online poslovanja i web prodaje u Europi i Hrvatskoj? Prema središnjem europskom statističkom zavodu Eurostatu, 2017. godine čak 57% korisnika je kupilo nešto online. U Hrvatskoj taj postotak iznosi još uvijek nedovoljnih 29%. Usporedbe radi, u susjednoj Sloveniji 46% korisnika interneta je kupilo nešto online, a u Austriji to iznosi visokih 62%. Dakle, u Sloveniji čak 50% više ljudi koristi internet za pronalaženje i kupnju najboljih proizvoda i usluga, dok Austrijanci kupuju online duplo više od Hrvata, tj. oko 105% više.

Ipak, jedan podatak je ipak konstanta: u uspoređivanju s prethodnim godinama, Hrvatska, Slovenija i Austrija bilježe jednoznačan rast online trgovine i poslovanja. Prema Googleovom istraživanju Consumer barometer, Hrvati su još uvijek djelomično skeptični oko online kupnje. S druge strane, prema istom istraživanju, Hrvati su poznati "istraživači": na internetu pronalaze ključne informacije, ali još uvijek preferiraju kupnju offline.

Stoga, što je sve potrebno znati i napraviti kako bi korisnici dobili najviše od novih tehnologija i rasta interneta, a poduzeća digitalizirala svoje poslovanje?

Kvalitetna i responzivna web stranica. Web je potrebno redovito unaprjeđivati i osiguravati kvalitetan sadržaj i nove vijesti. Responzivan web znači da je prilagođen za ugodno korištenje na mobilnim uređajima i tabletima.

SEO: search engine optimization, ili optimizacija tražilice: kako bi klijenti odmah dobili traženu informaciju o osiguranju. Dobar SEO znači i više organsko pozicioniranje web stranice i kvalitetnije oglašavanje.

Korištenje brojnih Google i drugih alata o korištenju web stranice. Unaprjeđuju se najkorisniji dijelovi, a web stranica se optimizira prema navikama i željama osiguranika.

Webshop koji omogućuje intuitivno snalaženje i jasnu prezentaciju sadržaja i ponuda.

Korisnička podrška: u digitalnom dobu, potrebno je uvijek biti na raspolaganju za sve upite osiguranika - online, ali i na klasičnim kanalima poput besplatnog telefona 0800....

Društvene mreže poput Facebooka nezaobilazan su dio izgradnje nekog branda i odličan kanal za neposrednu komunikaciju. Društvene mreže nude brojne prednosti poput segmentiranja publike i targetiranja ciljnih skupina.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Izvor: <https://www.osiguranje.hr/ClanakDetalji.aspx?19033>, pregledano 15.07.2020

Izvor: <https://www.osiguranje.hr/ClanakDetalji.aspx?19033>, pregledano 15.07.2020

### 1.1.3. TRŽIŠTE OSIGURANJA

**Tržište osiguranja** u Republici Hrvatskoj, kao i djelokrug i nadležnost HANFA-e\* u tom području, uređeno je Zakonom o osiguranju, Zakonom o obveznim osiguranjima u prometu te pripadajućim podzakonskim aktima.

*\*HANFA – Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga*

HANFA provodi nadzor tržišta osiguranja, odnosno zakonitosti poslovanja subjekata nadzora radi održavanja učinkovitog, sigurnog i stabilnog tržišta osiguranja s ciljem zaštite interesa osiguranika, odnosno korisnika osiguranja te pridonosenja stabilnosti financijskog sustava. Osim nadzora nad društvima za osiguranje i društvima za reosiguranje, HANFA provodi i nadzor nad pravnim i fizičkim osobama koje obavljaju poslove zastupanja u osiguranju, odnosno posredovanja u osiguranju i reosiguranju te Hrvatskim uredom za osiguranje. Subjekti nadzora podliježu postupku licenciranja kojim HANFA utvrđuje udovoljavaju li isti propisanim zakonskim uvjetima, prije izdavanja dozvole za obavljanje poslova. HANFA organizira i provjeru stručnih znanja putem ispita za dobivanje ovlaštenja za obavljanje poslova zastupanja u osiguranju, odnosno posredovanja u osiguranju i reosiguranju te izdaje ovlaštenja za obavljanje navedenih poslova. Također, po zadovoljenim uvjetima propisanim zakonskim i podzakonskim aktima, Hanfa izdaje i ovlaštenje za obavljanje poslova ovlaštenog aktuara.

Zakon o osiguranju uređuje sljedeća područja:

- pojam, poslove i načela poslovanja društava za osiguranje i društava za reosiguranje
- uvjete za osnivanje, poslovanje, nadzor i prestanak postojanja društava za osiguranje i društava za reosiguranje
- imenovanje i poslovanje ovlaštenog aktuara
- obavljanje unutarnje revizije i revizije društava za osiguranje i društava za reosiguranje
- obvezu izvještavanja
- obavljanje poslova zastupanja u osiguranju i posredovanja u osiguranju i reosiguranju
- osnivanje Udruge (pool) osiguranja, odnosno reosiguranja
- poslovanje Hrvatskog ureda za osiguranje<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Izvor: <https://www.hanfa.hr/trziste-osiguranja> ; pregledano: 17.02.2020.

## **CROATIA OSIGURANJE**

U ovom radu smo se fokusirali na primjer osigurateljne industrije čija je dominantna djelatnost prodaja osiguranja. Primjerima ćemo ukazati na tržište osiguranja, tradicionalnu osobnu prodaju tvrtke CROATIA osiguranje, kanale prodaje i digitalnu prodaju.

CROATIA osiguranje je najveće i najstarije osiguravajuće društvo u Hrvatskoj. Od 2014 posluje unutar Adris grupe. Konstantnim ulaganjem, modernizacijom prodajne mreže i poslovnih procesa, akviziranjem drugih osiguravateljskih kuća postaje prepoznatljiva u cijeloj Regiji. Cilj kompanije je postati najveće osiguravateljsko društvo u ovom dijelu jugoistočne Europe.

U sastavu Croatia osiguranja d.d. su i tvrtke kćeri: Croatia zdravstveno osiguranje, Croatia mirovinsko društvo, Croatia tehnički pregledi, Croatia osiguranje Mostar, Milenijum osiguranje-Srbija, Croatia osiguranje život-Makedonija, Croatia osiguranje neživot-Makedonija i Podružnica Croatia Osiguranja-Slovenija.

Croatia osiguranje počinje djelovati u izazovnim vremenima. Buđenje nacionalnog identiteta potaknulo je razmišljanje o stvaranju ključnih nacionalnih gospodarskih institucija koje će omogućiti zadržavanje kapitala u domovini, čineći je tako snažnijom i neovisnijom. Gjurio Deželić, Ivan Vončina i August Šenoa, uz potporu ostalih članova iz političkih struktura grada Zagreba, osnivaju 4. lipnja 1884. godine, deset godina nakon pokrenute inicijative, Croatia osiguravajuću zadrugu.

Dulje od stoljeća Croatia osiguranje prati naše ljude kroz sve nepovoljne okolnosti uzrokovane povijesnim previranjima. Bez obzira na stranu dominaciju, dva svjetska rata i državnu ekonomiju u poratnom razdoblju, Croatia je jačala. Svojim se financijskim i imovinskim potencijalom nametnula kao gospodarski čimbenik vrijedan poštovanja. Tijekom prve polovice 20. stoljeća tvrtka pokriva većinski dio osiguravateljnog tržišta i bavi se osiguranjem osoba, imovine, motornih vozila, transporta i kredita. Dio preuzetoga rizika, u cilju dodatne zaštite, predaje u reosiguranje u zemlji i inozemstvu.

Nakon završetka Drugog svjetskog rata ime Croatia zamjenjuje se imenom DOZ (Državni osiguravajući zavod), a staro ime vraća se 1970. godine.

Početak devedesetih godina 20. stoljeća državna ekonomija počinje ustupati mjesto tržišnoj ekonomiji. Croatia 1990. godine postaje dioničko društvo s većinskim udjelom državnoga vlasništva. Usprkos ratnim uvjetima proces deregulacije tržišta ipak teče, što rezultira i pojavom

konkurencije na tržištu osiguranja. Croatia osiguranje u novim okolnostima i dalje ostaje vodeći osiguravatelj koji pruža tržištu nove proizvode po uzoru na razvijeno europsko tržište.

Rovinjska Adris Grupa 2014. kupuje većinski udio u Croatia osiguranju, okrećući novu stranicu u Croatijinoj dugoj povijesti.<sup>6</sup>

Danas CROATIA osiguranje je i dalje vodeća osigurateljna kuća sa najvećom mrežom pribavitelja koji djeluju putem više kanala prodaje, prilagođeni svim segmentima klijenata što jamči dugoročan razvoj i prilagodbu krajnjim korisnicima.

#### **1.1.4. DIGITALNA TRANSFORMACIJA**

##### **Što je zapravo digitalna transformacija i kakve nas promjene očekuju?**

U svakodnevnoj komunikaciji susrećemo se s nizom pojmova iz digitalnog svijeta, u posljednje se vrijeme sve češće spominje digitalna transformacija. Ona utječe na sve sektore gospodarstva i mijenja naš život, rad i komunikacije. Digitalna transformacija danas više nije pitanja izbora - ona je neizbježna, neophodna i nezaobilazna. No, znate li što pojam digitalna transformacija predstavlja te koje nam promjene donosi?

Što je to digitalna transformacija?

Riječ „transformacija” opisuje proces u kojem prolazimo određenu promjenu i koji traje neko vrijeme. Digitalna transformacija odnosi se na proces koji započinje od trenutka kada organizacija krene razmišljati o uvođenju digitalnih tehnologija u svim područjima poslovanja i traje do trenutka njihove potpune integracije. Međutim, digitalna transformacija uključuje i pojedince: nije dovoljno samo uvesti digitalnu tehnologiju u poslovanje, važno je i educirati zaposlenike.

Digitalna transformacija može obuhvaćati područja kao što su digitalni marketing, digitalizacija i automatizacija poslovnih procesa, digitalna nabava, digitalizacija prodajnih predstavnika, Big Data i slično. Najveći je problem što se i dalje odgađaju odluke vezane uz uvođenje nove tehnologije.

U procesu digitalne transformacije želimo da tehnologija korisnicima omogući da traže ono što žele, i to kad god i kako god to žele. Razvoj novih tehnologija, softvera i aplikacija omogućio

---

<sup>6</sup> Izvor: Internet, URL: [www.crosig.hr](http://www.crosig.hr), pregledano: 17.02.2020.

je da se organizacije povežu s korisnicima na različitim razinama – od informiranja o kupnji, pomoći pri odlučivanju i procesu kupnje do razmjene informacija o zadovoljstvu. Stoga digitalna transformacija znači i promjenu svih oblika poslovanja i procesa u kojima su zaposlenici organizacije u interakciji s njezinim korisnicima.

Tako je nekim organizacijama dovoljno napraviti internetsku stranicu, otvoriti digitalne kanale komunikacije i zaposliti nekolicinu digitalnih stručnjaka, a druge trebaju uvesti mnogo složenije procese digitalnih tehnologija te zapošljavanje mnogo većeg broja stručnjaka na različitim razinama poslovanja. Svaka je organizacija individualna, stoga je i razvojni put digitalne transformacije svake organizacije različit. A to je i razlog zbog kojega se ovaj pojam vrlo često ne razumije u potpunosti.

**Kao što tradicionalna osobna prodaja** preferira interakciju, točnije ona omogućava potencijalom potrošaču davanje povratne informacije koja stvara povoljne preduvjete za kupovinu i optimalnu konverziju stvorenu na činjenicama iz povijesti, iskustva, tako

Tradicionalni pristup procesu osobne prodaje ima šest (6) ključnih faza u procesu kupovine:

1. Lociranje i segmentacija potencijalnih kupaca
2. Priprema prodajnog tijeka, razgovora
3. Prodajno izlaganje, prezentacija
4. Upravljanje ciljevima kupaca i otporom kupovini
5. Zaključivanje prodaje
6. Postprodajne aktivnosti prodavača

Samo značajne i financijski moćne tvrtke mogu si osigurati kvalitetan CRM (Customer relationship managemet) koji na odgovarajući način može upravljati segmentacijom kupaca i pratiti postprodajne aktivnosti s ciljem poboljšanja realizacije i bilježenje povijesnog hodograma, odnosa sa klijentom.



## **Digitalna transformacija u EU-u**

Digitalna transformacija poslovanja i društva u EU-u ima golem potencijal rasta za cijelu Europu. Europska industrija može se razvijati na prednostima koje pruža povezivanje zemalja članica u području naprednih digitalnih tehnologija kako bi iskoristila niz mogućnosti koje nude tehnologije poput IoT (interneta stvari), Big Data, napredne proizvodnje, robotike, 3D tiska, blockchain tehnologije i umjetna inteligencija (AI).

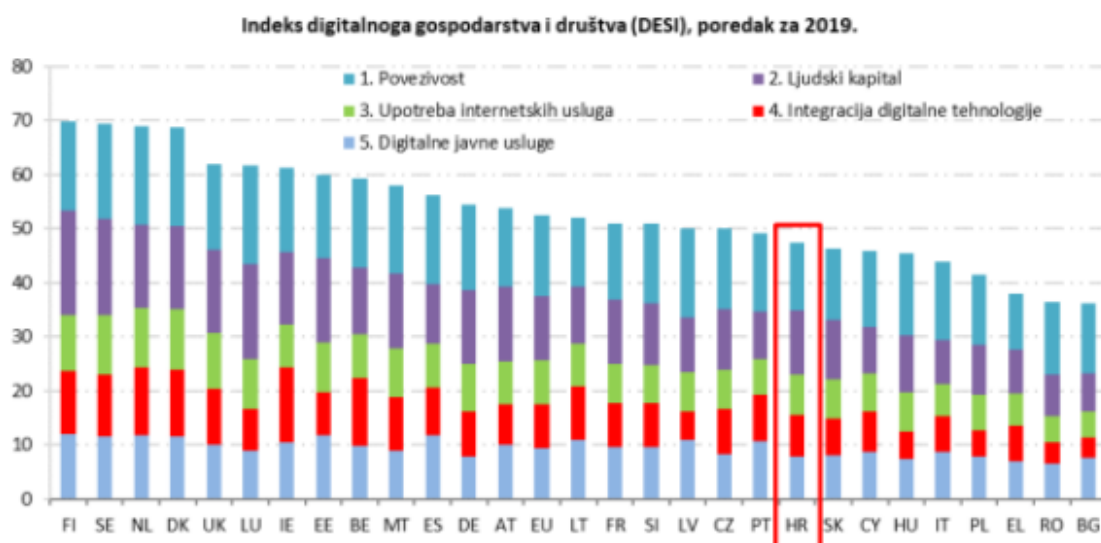
Zato je sveobuhvatni odgovor Europske komisije na složenost postupka digitalne transformacije program Digitalna Europa, središnji element prijedloga višegodišnjeg financijskog okvira (VFO) za razdoblje 2021. – 2027. Cilj je osigurati instrument potrošnje prilagođen operativnim zahtjevima za izgradnju digitalnog kapaciteta.

Komisija je uspostavila program Digitalna Europa s ukupnim proračunom od 9,2 milijarde eura za oblikovanje i potporu digitalnoj transformaciji europskih društava i gospodarstava.

Ulaganja u digitalizaciju bit će moguća u okviru četiri sastavnice budućeg fonda InvestEU: pretraživanje dostupnih prijevoda na prethodnoj poveznici EN, konkretno u digitalnu infrastrukturu, digitalnu transformaciju malih poduzeća, istraživanje u području digitalnih tehnologija te kao potpora socijalnoj ekonomiji da ostvari koristi od digitalne transformacije. Građanima će se putem ovih projekata u državama članicama pružiti pomoć u ovladavanju osnovnim vještinama potrebnima u novom digitalnom svijetu. Također, otvarat će se nova radna mjesta na kojima će raditi stručnjaci iz različitih digitalnih područja.

## **Digitalna transformacija u Hrvatskoj**

Prema analizi DESI: pretraživanje dostupnih prijevoda na prethodnoj poveznici EN (The Digital Economy and Society Index) za 2019., koju provodi Europska komisija i koja prati evoluciju digitalne kompetitivnosti članica EU-a, Hrvatska je 21. od 29 država članica Europske unije te se nalazi u kategoriji manje uspješnih zemalja.

**Slika 1:** Indeks digitalnog gospodarstva i društva (DESI), za 2019. godinu

Izvor: DESI (*The Digital Economy and Society Index*)

DESI analiza pokazuje kako je Hrvatska ostvarila napredak u kategorijama upotrebe interneta i digitalnih javnih usluga. Hrvati su među najbrojnijim čitateljima vijesti na internetu u EU-u, a hrvatska poduzeća iskorištavaju mogućnosti društvenih medija, Big Data tehnologije i e-trgovine. Ipak, petina Hrvata još se uopće ne koristi internetom.

Međutim, unatoč određenom napretku, Hrvatska općenito nije ostvarila znatna poboljšanja u području internetske povezanosti u odnosu na 2018. te je ostala na dnu ljestvice, u usporedbi s ostalim zemljama članicama.

U kategoriji digitalne transformacije pretraživanje dostupnih prijevoda na prethodnoj poveznici EN, odnosno integracije digitalne tehnologije u okviru poduzeća, Hrvatska zauzima 18. mjesto među državama članicama EU-a, a u kategoriji digitalizacije javnih usluga Hrvatska zauzima čak 22. mjesto među 28 članica država EU-a, s prosjekom slabijim od prosjeka EU-a.

Međutim, Hrvatska ostvaruje dobre rezultate u pogledu e-recepata, a visoka je i razina interakcije javnih tijela i javnosti na internetu. Uslugama e-uprave aktivno se koristi čak 75 % korisnika interneta. Kad je riječ o unaprijed ispunjenim obrascima, Hrvatska je 2018. ostvarila bolji rezultat nego prethodne godine. Osim toga, u porastu je dostupnost usluga e-uprave za poslovanje. Hrvatska ostvaruje dobre rezultate u pružanju usluga e-zdravlja i zauzima 10. mjesto u EU-u kad je riječ o korisnicima interneta (22 % korisnika interneta). Kad je riječ o liječnicima opće prakse, njih čak 97 % upotrebljava e-recepte, a 51 % razmjenjuje medicinske podatke.

Također, započeo je pripremni rad na povezivanju bolnica sa središnjim kalendarom radi djelotvornijeg upravljanja listama čekanja te na integraciji nacionalnog transfuzijskog programa (eDelphyn) u bolničke informacijske sustave (BIS). Ministarstvo zdravstva 2019. izradilo je prijedlog Programa potpore strukturnim reformama. Taj plan uključuje pripremu, izradu i donošenje novog hrvatskog Strateškog plana razvoja e-zdravlja za razdoblje 2020. – 2025. Daljnja digitalna integracija svih javnih dionika mogla bi dovesti i do znatnih poboljšanja u digitalnoj javnoj upravi. Dodatne mjere kojima bi se mobilne usluge e-zdravlja učinile dostupnima svima, bez obzira na zemljopisni položaj, mogle bi potaknuti potražnju za tim uslugama.

U okviru Nacionalne razvojne strategije Hrvatske do 2030.([link is external](#)) kao prioritet se postavlja pitanje digitalnih vještina u sklopu programa „digitalno društvo” te međusektorskih politika „obrazovanje i razvoj ljudskih resursa” te „industrijski razvoj i poduzetništvo”. Reformirani kurikulum uveden je u 151 školu u okviru pilot-projekta „e-Škole: Uspostava sustava razvoja digitalno zrelih škola”. Tim su projektom digitalni sadržaj i tehnologije uvedeni u osnovnoškolski i srednjoškolski sustav na nacionalnoj razini.

Njegovanje digitalnih vještina, bolji pristup javnim ustanovama te sustavna edukacija glavni su prioritet i vrlo važan korak u razvoju digitalizacije u Hrvatskoj.<sup>7</sup>

### **Digitalna transformacija u osiguranju**

Većina izvršnih direktora osiguranja imaju jasnu ideju što žele postići digitalizacijom . U svom idealnom svijetu kupci mogu birati kada, gdje i kako komunicirati sa svojim osiguravateljima. Novi proizvodi svakodnevno se proizvode. Citati se izdaju i jednostavni zahtjevi se podmiruju odmah. Organizacija podsjeća na kolekciju digitalnih startupa, svi slijedeći agilni pristup.

Unatoč tome što imaju tako jasne ciljeve, većina izvršnih direktora ima puno neizvjesnosti oko toga kako doći do ciljanog stanja. Gotovo sve europske i sjevernoameričke osiguravajuće tvrtke pokrenule su digitalne inicijative - na primjer pomoću novih tehnologija za rješavanje trenutnih problema, postavljanjem korisničkih portala, digitalizacijom pojedinih usluga ili poboljšanjem analitičkih mogućnosti. Oni koriste takve „svjetioničke projekte“ kako bi postigli prihvaćanje

---

<sup>7</sup> Izvor: [https://ec.europa.eu/croatia/what\\_is\\_digital\\_transformation\\_changing\\_hr](https://ec.europa.eu/croatia/what_is_digital_transformation_changing_hr)

za digitalizaciju unutar organizacije, pokrenuli potrebne kulturne promjene, skupili zamah i privukli digitalne talente. Ipak se krajnja točka i dalje čini nedostižnom.

Europski i sjevernoamerički nositelji suočavaju se s nekoliko jedinstvenih izazova u poduzimanju digitalnih inicijativa:

- Ostavštine kanala. Jaki, uspostavljeni agencijski kanali mogu na digitalizaciju gledati kao na prijetnju umjesto na priliku. Ako se njima ne upravlja pravilno, to može stvoriti nedostatak za postojeće nositelje u usporedbi s novim učesnicima na tržištu i ograničiti napore u digitalizaciji, poput uvođenja novih prodajnih kanala.
- IT naslijeđe. To uključuje nefleksibilne IT sustave i infrastrukturu, s nestandardiziranim sučeljima i dupliciranjem temeljnih i perifernih sustava, što stvara složenost i usporava digitalnu transformaciju.
- Ostavštine proizvoda. Složenost proizvoda ometa digitalizaciju procesa i implementaciju novih IT sustava. (Ovo je zapravo najveća, a najmanje prepoznata prepreka skaliranju digitalnih inicijativa u osiguranju.)

### **Kanali pribave u CROATIA osiguranju**

Kanali pribave u CROATIA osiguranju podrazumijevaju poseban pristup određenom segmentu klijenata putem unaprijed definiranog modela rada, prilagođenim pristupom određene skupine pribavitelja a sve s ciljem potpune prilagodbe navikama i potrebama klijenata.

**Interna prodajna mreža (42%)** se sastoji do Zastupnika koji svoje klijente servisiraju putem tradicionalne osobne prodaje i CROATIA osiguranje je izuzetno ponosno na gotovo 1.000 pribavitelja koji predstavljaju društvo na stručan i dostojanstven način.

Kanal prodaje interne prodajne mreže je izuzetno skup s obzirom na brojnost, potrebnu edukaciju što jamči stručnost i jednoobraznost prilikom prezentacije mnogobrojnih proizvoda te podršku prilikom štetnih događaja.

Također, s ciljem modernizacije i olakšanog terenskog rada Zastupnika, što je temelj navedenog prodajnog kanala omogućeni su moderni informacijski uređaji koji „Mobilni osiguratelj“ što govori kako su neprestana ulaganja nužna za dohvat punog potencijala te smanjenje operativnog posla djelatnika kanala Interne prodajne mreže.

Prednost ovog kanala je kapilarna sveprisutnost te široki doseg u dijelu fizičkih osoba čije je akviziranje vrlo spor i skup proces ali jednako tako najzdraviji temelj osigurateljnog portfelja.

**Vanjska prodajna mreža (21%)** se sastoji do preko 350 partnera koji djeluju na temelju ovlaštenja HANFA-e kao samostalni pravni subjekti u statusu ekskluzivnih agencija, neekskluzivnih agencija, STP agencije (Stanice za tehnički pregled), Turističkih agencija.

Model rada ekskluzivnih, neekskluzivnih i STP agencija je vrlo sličan modelu rada Interne prodajne mreže, a dobar dio vlasnika agencija je iznjedrila upravo Interna prodajna mreža te je za odlične Zastupnike osnivanje samostalnog pravnog subjekta na jedna način značio i karijerni iskorak.

Samim time uz dugogodišnji razvoj Zastupnika razvijali su se i klijenti stoga se 46% portfelja Vanjske prodajne mreže sastoji do MSP-a (srednjih i malih poduzetnika).

U portfelju Vanjske prodajne mreže dominiraju ekskluzivni partneri sa gotovo 82% udjela što je veliko bogatstvo CROATIA osiguranja koje posljednjih nekoliko godina ulaže znatan napor upravo u razvoj partnera što jamči obostrani, dugoročni razvoj.

**Korporativna prodajna mreža (34%)** namijenjena je servisu korporativnih klijenata, djeluje putem izuzetno stručnih internih zaposlenika koji servisiraju postojeće i nove klijente koji se ugovaraju putem javne nabave, B2B-jem, posredovanjem Uprave te posredovanjem Brokera.

Posredovanje brokerima je također ugovoreno putem ugovora o posredovanju na temelju ovlaštenja HANFA-e te se bazira na podršci posrednika u slučaju stručnih upita veće kompleksnosti.

**Alternativni kanali pribave (3%)** je kanal prodaje koji se oformio u posljednje dvije godine i bazira se na digitalnoj prodaji koja je sve pristupnija kod mlađe generacije i to upravo temeljen na većem vrednovanju vremena i želji da se upravlja vlastitim vremenom te kupovinu obavimo iz ugone svog doma.

AKP kanal pribave se bazira na tri modela rada, putem partnera koji se baziraju na digitalnoj prodaji, vlastitim call centrima, te im proizvod osiguranja čini dio lepeze usluga koje pružaju.

Upravlja Web prodajom CROATIA osiguranja, ista se neprestano dorađuje, proširuje se lepeza proizvoda, analizira se uspješnost zaključenja Ugovora o osiguranju te koraci na kojima je kupac odustao od kupovine.

Internim call centrima, inbound, outbound koji se baziraju na podršci klijenata i potenciranjem upsell-a, križne prodaje sukladno potrebama klijenata.

Upravo ovaj kanal je temeljen na digitalnoj prodaji i prodaji na daljinu koje će biti sve zastupljenija te je primjetan progresivni rast, no i zapadno tržište je prošlo slične korake ali što kažu trendovi.

Veći dio zapadnih zemalja je imao slične pokazatelje rasta u dijelu digitalne prodaje ali i rast se stabilizira kada dosegne svoj udio koji za sada ne prerasta udio prodaje putem tradicionalne osobne prodaje.










Isto govori kako u našoj zemlji moramo graditi temelje i preduvjete za dohvat udjela putem digitalne prodaje koja je trenutno gotovo zanemariva ako se promatra premijski udio ali kvalitetno pozicioniranje će činiti razliku u tržišnom udjelu kod osiguravatelja.

Za isto postoje razni preduvjeti poput informatičke platforme koje omogućavaju brze promjene cjenika, implementacije proizvoda, dorade u dijelu algoritma izračuna, redosljeda unosa potrebnih podataka, CRM sustava, aplikativna rješenja u dijelu interakcije sa klijentima, straight thru proces obrade polica i naplate što podrazumijeva značajne troškove koje si mogu priuštiti samo najveće institucije sa stabilnim i dugoročnim poslovanjem.

### **Udio digitalne prodaje na Hrvatskom tržištu**

- HUO novi izvještaj SP24- digitalna prodaja je izvještaj o prodaji prema HANFA definiranim kanalima prodaje, pri čemu se za svaki iskazuje udio polica sklopljenih na daljinu (klikom, telefonom, plaćanjem itd.)
- Izvještaj se u 2019 šalje kvartalno, a od 2020. mjesečno, i biti će odličan indikator razvoja trendova digitalnog tržišta osiguranja u RH
- Na temelju H1 izvještaja, **digitalno tržište RH neživota je na razini 100 mio HRK premije u neživotu**, život gotovo nema digitalne prodaje zbog naravi ugovaranja.
- Udio digitalne prodaje iznos 1,4 %
- Cijelo digitalno tržište RH ima značajan potencijal rasta u Imovinskim osiguranjima i osiguranjima odgovornosti

**Slika 2:** Tržište, marketinška potrošnja i rast potrošnje po korisniku interneta

 <b>EUROPE</b> Marketing spend \$139,6 Growth YoY +6,7%	 <b>RUSSIA</b> Marketing spend \$68,3 Growth YoY +10,0%	 <b>SLOVENIA</b> Marketing spend \$66,58 Growth YoY +4,9%
 <b>POLAND</b> Marketing spend \$49,96 Growth YoY +3,5%	 <b>KHAZAHSTAN</b> Marketing spend \$35,73 Growth YoY +7,3%	 <b>CROATIA</b> Marketing spend \$32,51 Growth YoY +7,5%
 <b>UKRAINE</b> Marketing spend \$15,20 Growth YoY +8,5%	 <b>BELARUS</b> Marketing spend \$13,07 Growth YoY +5,4%	 <b>SERBIA</b> Marketing spend \$9,78 Growth YoY +3,8%

Izvor: McKinsey & Company

**Trendovi zapadnog tržišta kažu da digitalna prodaja ima svoje mjesto na tržištu, ali su očekivanja premašila realne rezultate.**

Direktori osiguravajućih društava izravno su razvili svoj prodajni pristup putem pošte i telefona do kupnje putem Interneta u samo nekoliko desetljeća. U Europi su se izravne premije naglo povećale na oko 15 milijardi eura do 2009. godine. Ovaj zamah doveo je do visokih očekivanja da će izravne osiguravatelje prikupiti veliki postotak premije i značajno poremetiti industriju.

No, deset godina kasnije, stvarnost je drugačija: udio svih izravnih premija predstavlja samo jednoznamenkast postotak tržišta. Proučili smo поближе kako bismo shvatili zašto najveća očekivanja nisu ispunjena i kako bi se sada izravni osiguratelji trebali pozicionirati da potaknu rast u narednim godinama.

### **Očekivanje br. 1: Izravno osiguranje postalo bi uobičajeno**

Prije deset godina dionici u industriji predviđali su da će izravna prodaja postati glavna. Ako danas gledamo u portfelj osiguranja, zaključujemo da to nije slučaj. Iako vidimo da se udio izravne prodaje u automobilskom osiguranju povećao s 15 posto u 2009. godini na 23 posto, danas su gotovo svi ostali proizvodi ostali u jednoznamenkastom rasponu i nemaju snažnu izravnu distribuciju.

Kada pogledamo profitabilnost, naše istraživanje dalje otkriva da u većini zemljopisnih područja direktni igrači imaju malo više kombinirane omjere od ostatka tržišta, iako su performanse među pojedinim tvrtkama kombinirane. U proteklom desetljeću samo je 10 posto

svih izravnih igrača neprestano raslo brže od tržišta. I nitko nije nadmašio dodatno mjerom dugoročne profitabilnosti.

Ukratko, izravne osiguravatelje nisu postale kanal izbora za kupce. Fizička prodaja ostaje glavna.

### **Očekivanje br. 2: Izravni osiguratelji bili bi inovativna i remetička sila**

Prije deset godina čelnici industrije očekivali su da će radikalni novi modeli poremetiti tržište osiguranja. Bili su djelomično u pravu.

Izravni osiguratelji nadmašuju tradicionalne igrače u nekim ključnim pokazateljima uspješnosti. U prosjeku - s obzirom na niže troškove stjecanja i manje zaostavštine kao što je IT, što je skupo za održavanje - omjeri troškova za izravne osiguravatelje su nekoliko postotnih bodova niži od ostatka tržišta. Nadalje, izravni osiguravatelji pružaju optimizirano digitalno iskustvo kupca, područje u kojem se mnogi tradicionalni igrači još uvijek bore.

U osnovi, izravni osiguravatelji i etablirani igrači ne razlikuju se drastično - i tu leži problem. Mnogi su od izravnih osiguravatelja od samog početka slijedili poslovne modele slične onima uspostavljenih igrača; rezultat je da su njihovi proizvodi i procesi slični, a njihov model stjecanja često ovisi o pretraživanju na webu ili agregatorima (internetski portali za usporedbu cijena). Naravno, postoje i iznimke: naše istraživanje otkriva da napredni digitalni uređaji postižu dvostruko do trostruko poboljšanje administrativnih troškova u usporedbi s tradicionalnim uređajima. Međutim, pravi poremećaj zahtjeva redefiniranje načina na koji industrija djeluje i ispunjavanje neispunjenih potreba kupaca.

Razmotrite pojavu agregatora u posljednjih nekoliko godina, što je pomoglo europskim tržištima da ostvare proboj u izravnoj prodaji u industriji. Naše istraživanje pokazuje da u osiguranju otprilike 50 posto novih neposrednih potpisivanja ugovora, ovisno o proizvodu, potječe od agregatora - prije deset godina taj je udio iznosio najviše 25 posto. Agregati su također uložili velika sredstva u marketing i unakrsnu prodaju. Web-lokacije prodaju različite proizvode - od osiguranja, do električne energije, modnih proizvoda - istim grupama kupaca. Pri tome mogu potrošiti znatno više na troškove stjecanja po polici automobilskih osiguranja od čisto izravnog osiguravatelja. Općenito, količina premija posredovanih od agregatora rasla je za 15 do 20 posto godišnje, dok se izravno tržište (koje ne posreduju usporedni portali) godišnje povećavalo za samo 2% do 4% posto

Kako trebaju izravne europske osiguravatelje krenuti naprijed?



Izravni osiguratelji nisu postupili prema predviđanjima. I sada se suočavaju s jačom konkurencijom u godinama koje dolaze.

Agregatori, digitalne platforme, ekosustavi, tehnološki divovi i sudionici u industriji pravi su izazovi osiguravateljima i izravnim igračima. Amazon već koristi svoje veliko iskustvo u financijskim uslugama za prodaju osiguranja u Indiji i traži dodatna tržišta. Prema nedavnom istraživanju McKinseyja o 50 generalnih direktora direktnih europskih osiguravatelja, većina je Amazon i agregatore smatrala najvećim izazovima u bliskoj budućnosti.

Može li to značiti kraj izravnog osiguranja? Vjerojatno - izravni europski osiguratelji imaju razloga za optimizam. Naše istraživanje pokazuje da je sve više i više kupaca uvjereno u sklapanje ugovora s izravnim osiguravateljem. Dijelom je to zato što ljudima postaje ugodnije raditi stvari putem interneta (vršiti istraživanja ili kupovati), proširujući to ponašanje na osiguranje. Nadalje, agresivna mjesta prikupljanja podataka olakšavaju usporedbu osiguranja i često potiču kupce da se prijave za izravno osiguranje, koje može biti povoljnije i privlačnije digitalnim korisnicima.

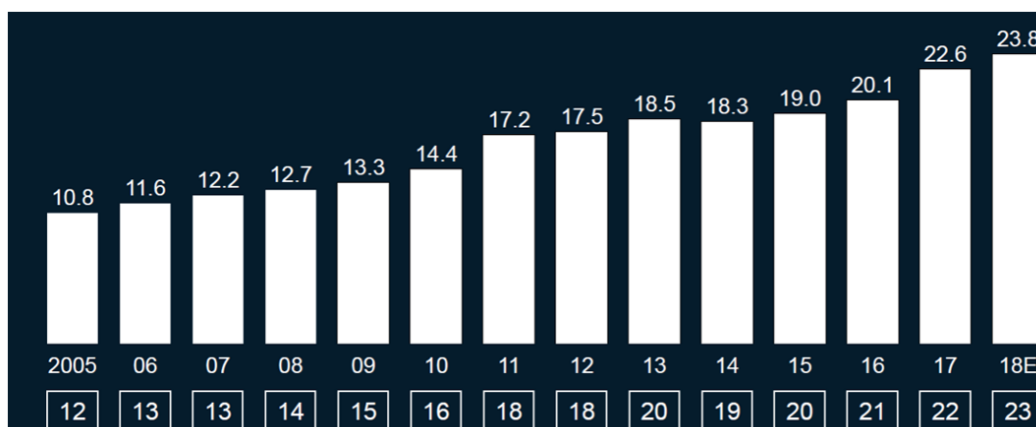
Ipak, izravni osiguratelji ne mogu sebi dopustiti da stoje mirno. Da bi zaštitili svoju digitalnu konkurentsku prednost u odnosu na tradicionalne osiguratelje, oni moraju nastaviti izoštriti svoj prijedlog vrijednosti i (digitalni) operativni model i održavati bliske veze sa svojom korisničkom bazom. Ovaj pristup često znači dodatno pojednostavljivanje proizvoda i ruta do ugovaranja, digitalizaciju procesa i kontinuirano poboljšavanje korisničkog iskustva. Nova rješenja za stjecanje također su presudna jer više osiguravatelja daje ponude na temelju istih ključnih riječi kao i prilikom akvizicije putem potencijalnih klijenata.

Iako europske izravni osiguravatelji nisu ispunili očekivanja za velike poremećaje i inovacije u osiguravajućoj industriji, oni i dalje stječu tržišni udio iz godine u godinu. Da bi ubrzali ovu putanju, ovi bi igrači trebali bolje iskoristiti prednosti koje im nude kroz svoje vitke, ciljane i naslijeđene poslovne modele.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Izvor: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-blog/direct-insurance-was-set-to-disrupt-the-industry>, pregledano 17.07.2020.

**Slika 3:** Tržišni udio digitalne prodaje u Europi % - Premija Europe u milijardama Eur-a



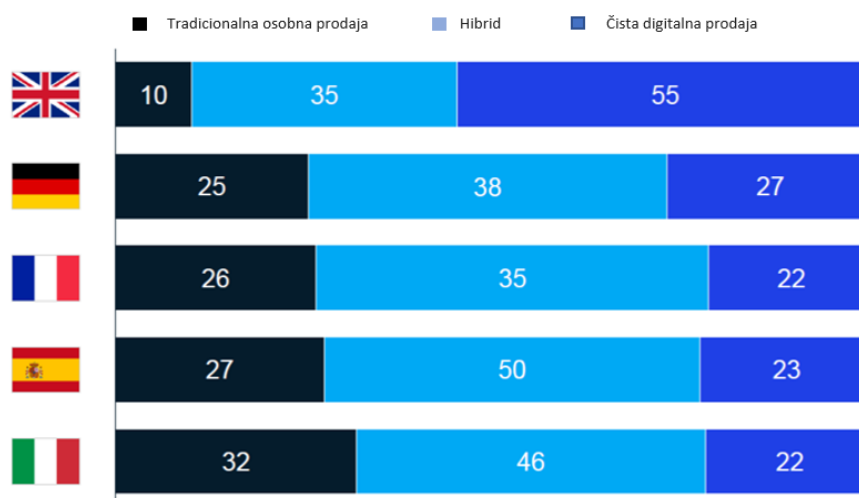
Izvor: McKinesy & Company

Iz priloženog grafa je vidljivo kako udio digitalne prodaje osiguranja u Europi čini sve značajniji udio u ukupnom portfelju te kako se gotovo četvrtina klijenata odlučuje na digitalnu kupovinu osigurateljnih proizvoda ali kako nije poremetio tržište.

Naravno, osigurateljni proizvodi namijenjeni digitalnoj prodaji se uglavnom zasnivaju na retail, fizičkim osobama i malim te srednjim poduzetnicima sa predefiniranim pokrćima što govori kako digitalna prodaja u ovome trenutku ne dostiže puni doseg.

Točnije, ako digitalna prodaja čini četvrtinu ukupnog portfelja a nema mogućnost dohvatiti puni potencijal, njezin značaj, udio je zapravo znatno viši.

**Slika 4:** Kupci motornih vozila u zemljama Europe



Izvor: McKinesy & Company

Priloženi graf ukazuje kako vrsta proizvoda znatno utječe na način kupovine. Točnije, manja kompleksnost proizvoda, sa standardnim unosom parametara, te obveza ugovaranja (obvezno, dragovoljno) značajno utječu na udio i način kupovine.

Prikaz grafa govori kako navedeni proizvod dozvoljava jednostavnu kupovinu proizvoda, komparaciju visine premije, odabir dodatnih pokrića uz svog doma, ureda u vrlo kratkom vremenu te omogućava hibridni način kupovine koji se bazira na kombinaciji modela prodaje.

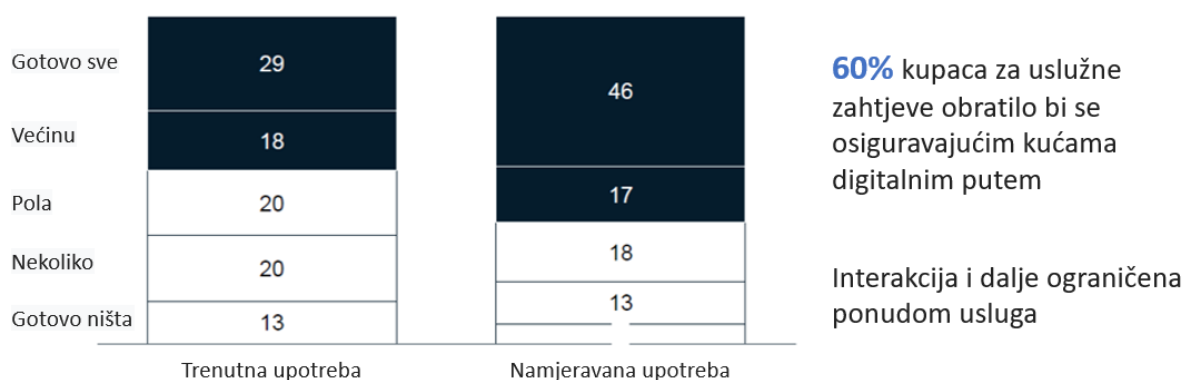
Hibridni načini se baziraju na kombinaciji pristupa klijentu koji se putem CRM-a selektirao kao klijent sa potencijalnom najvećom potrebom ciljanog proizvoda što osigurava veću konverziju te zadovoljstvo klijenta.

Također je moguće da klijent sam odabere proizvod, osiguratelja, pokrića te mu tada putem telefona pristupa djelatnik osiguravatelja, posrednika kako bi pomogao u zaključenju prodaje.

Naravno, u hibridnom modelu prodaje je moguće zatražiti i fizički pristup djelatnika osiguratelja, posrednika kako bi se dodatno protumačili uvjeti, pokrića te osiguralo jasno očekivanja klijenata uslijed kupovine, to jest štetnog događaja.

Vidljivo je kako je Velika Britanija napravila najveći pomak u dijelu digitalne prodaje ali za isto je potrebno digitalizirati cijeli proces end to end, točnije, digitalno provedbu police kroz sustav osiguratelja, prijave, obrade štete te isplata naknade uslijed štetnog događaja.

**Slika 5:** Korištenje digitalnih ponuđenih digitalnih usluga u %, istraživanje tržišta 2018 na 1.000 ispitanika



Izvor: McKinesy & Company

Na priloženom grafu je prikazano mišljenje klijenata te njihova očekivanja od osiguratelja što bi rezultiralo i povećanjem komunikacije, interakcije sa osigurateljima te povećanje ukupne realizacije, zaključenja ugovora o osiguranju.

Klijenti bi češće koristili digitalne usluge svojih osiguravatelja kada bi ponuda bila potpunija dok 13% kupaca i dalje ostaje vjerna tradicionalnoj osobnoj prodaji, za što možemo reći da je uzrokovano odličnim odnosom sa svojim zastupnikom ili averzije prema digitalnoj kupovini te odabirom takve prodaje kao opcijom.

### **Potencijal promatrajući generacije:**

Konzultanti za strategiju Roland Berger-a utvrdili su kako će u razdoblju 2020.-25. Generacije Y i Z će predstavljati otprilike 60% ukupnog tržište za odrasle u Srednjoj Europi što govori kako osiguratelji moraju prilagoditi svoje pristupe u skladu sa demografskom analizom.

Ne-vlasnički kanali imaju 53% veći udio u prodaji proizvoda osiguranja za potrošače u dobi od 25 do 34 godine nego za one u dobi od 18 do 24 godine. Osiguratelji trebaju uhvatiti lojalnost potrošača što ranije.

U posljednje vrijeme stvari su se u industriji osiguranja promijenile godine. Pojavila se nova generacija potrošača na sceni, što predstavlja ogromnu priliku za osiguravatelje. Da biste iskoristili ovu priliku, osiguravateljima trebaju nove vještine, uvidi i sofisticirani razumijevanje obrazaca ponašanja ovog novog generacija. U isto vrijeme, mnogi vjeruju da je Središnja Europska tržišta osiguranja su zasićena. Osiguravajuće kuće bi trebale postaviti prioritete te postaviti nove fokuse.

Dolaze nove generacije a s njima dolaze i nove navike te raspoloženje uma. Tehnologija ide naprijed, nudeći potrošačima nove mogućnosti i načine rada funkcioniranje. Dobra vijest je da novi klijenti znače nove mogućnosti - baš kao što nova tehnologija znači i nove kanale prodaje. Što je odlično za industriju.

Izolirat ćemo tri ključna izvora budućeg rasta osiguravatelja. Kada bi ih podijelili u skupine krenuli bi sa najmanjim potencijalom te mogućnošću rasta i usmjeravamo se prema gore: neosigurani rizici.

Unatoč rastu tržišta posljednjih godina i dolazi i do povećanja razine zasićenosti, još uvijek mnogi ljudi u Europi nedostaju osnovni proizvodi osiguranja. Neki od tih ljudi pripadaju kućanstvima s nižim prihodima i osiguranju tvrtke za koje je potrebno razmotriti njihov

potencijal. Točnije, treba im ponuditi jeftini proizvodi koji će se svidjeti upravo ovom segmentu tržišta. Ostali u ovoj grupi pripadaju novoj generaciji koje tek dolazi na tržište. Ti su pojedinci nesigurni i to na samom početku životnog ciklusa osiguranja.

Sljedeće su najveće mogućnosti rasta nedovoljno osigurani ljudi. To su pojedinci koji nemaju adekvatno osigurana pokrića sukladno svojim potrebama ili stvarnim vrijednostima pokretnina i nekretnina. Vrlo rizična skupina koja je krenula kroz osigurateljni životni ciklus ali potencijalno može biti u skupini nezadovoljnih kupaca jer će očekivanja biti viša od ostvarene naknade jer oni neće nadoknaditi svoj puni financijski iznos gubitak.

Neadekvatna pokrivenost uglavnom se može pronaći kod članova kućanstava kupaca visoke platežne moći i masovnih tržišta. Osiguratelji moraju ovim klijentima pružiti potpunu uslugu, proširenje pokrića u skladu sa stvarnom financijskom izloženosti. Dakle, nadogradnja pokrića postojećih kupaca čini potencijal koji je nužan i premijski značajan a istovremeno osigurava odlično iskustvo klijenta.

Napokon dolazimo do najvećeg i najukusnijeg potencijala mogućnosti rasta: inovacija.

Industrija dozvoljava inovaciju i upravo to ju čini zanimljivom, dinamičnom i jedinstvenom. Proizvodi temeljeni na individualnoj uporabi profila rizika za osiguranika, na primjer vozača, vlasnika kuće će biti temelj za razvoj i rast premije. Razvoj u tehnologiji ovim proizvodima dozvoljavaju da postaju stvarnost.

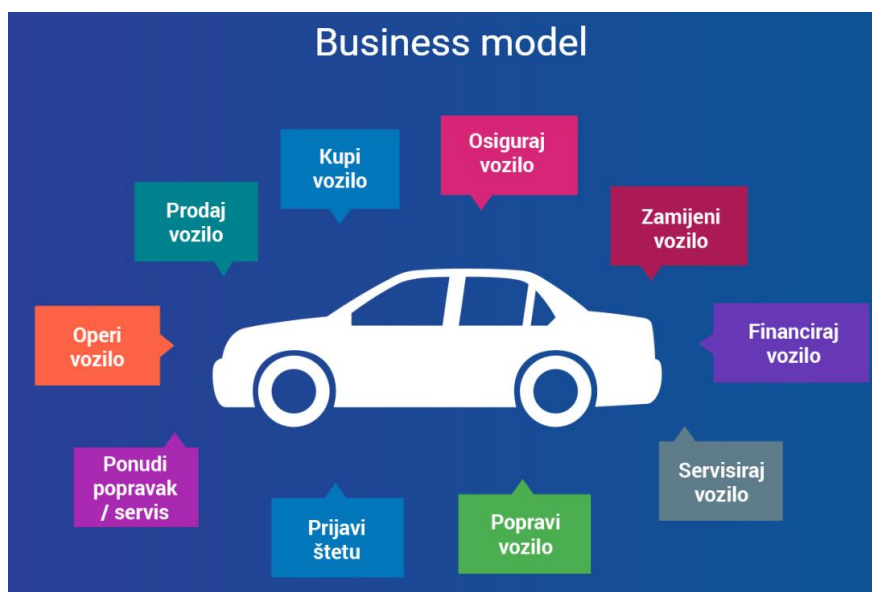
Novi personalizirani proizvodi, u najmasovnijem, najzastupljenijem proizvodu, na primjer povezna sa korištenjem motornog vozila, telematika, zahvaljujući čemu osiguravatelji mogu pratiti ponašanje i kilometražu u vožnji koristeći crnu kutija instaliranu u vozilu ili čak aplikacija na telefonu, isto je predstavljeno 2012. godine od strane tvrtke Aviva sa sjedištem u Velikoj Britaniji. Ovi uređaji prate udaljenosti, lokacije, ubrzanje i modele kočenja, kako vozač uzima kutove i druge relevantne pokazatelje. Osiguravatelj zatim te podatke koristi za određivanje odgovarajućeg osiguranja cijena.

Jeftinije za vozače koji koriste svoje vozilo rijetko i jako su oprezni kad to učine, i skuplje za vozače koji prelaze velike udaljenosti.

### Primjer poslovnog modela:

Osiguranje automobila je područje na kojem slični proizvodi dozvoljavaju kreaciju, na primjer "plati dok voziš" ili PAYD – koji trenutno potresaju tržište. Pojavio se u Sjedinjenim Državama prije nekoliko godina i sada se proširio na Kanadu, Japan, Australiju i Europu Uniju, posebno Veliku Britaniju i Italiju. Međutim, ima zahtjevan zadatak jer tek treba proširiti svoje poslovanje na srednju Europu. Model je popularan kod kupaca kojima se sviđa ideja smanjenja premije osiguranja ali nema naznaka da bi se ta mogućnost ili nešto slično moglo proširiti i na druge vrste osiguranja, poput imovinskih ili zdravstvenih. Međutim, ovaj model bi trebao zaživjeti kod svih osiguravatelja jer u protivnom bi se klijenti koji imaju značajnije premije a nisu negativni mogli odliti prema drugim osiguravateljima što bi znatno smanjilo prosječnu premiju te volumen a rezultat bi mogao biti da jedna šteta ili značajnije štete, koje su među ostalim buduće i neizvjesne mogle narušiti ukupan rezultat osiguravatelja.

**Slika 6:** *Primjer poslovnog modela*



*Izvor: interni materijal autora*

Naravno, znajući da postoji potencijalni rast mogućnosti, tamo nije kraj priče jer osiguravatelji moraju detektirati korake za dohvat punog potencijala i ono što oni zahtijevaju:

- Vještine inovacije proizvoda,
- segmentacija (zasnovana na razumijevanju klijenta/ sofisticirani kupac),
- prodajni pristupi specifičan za svaki segment i
- različite tehnološke vještine.

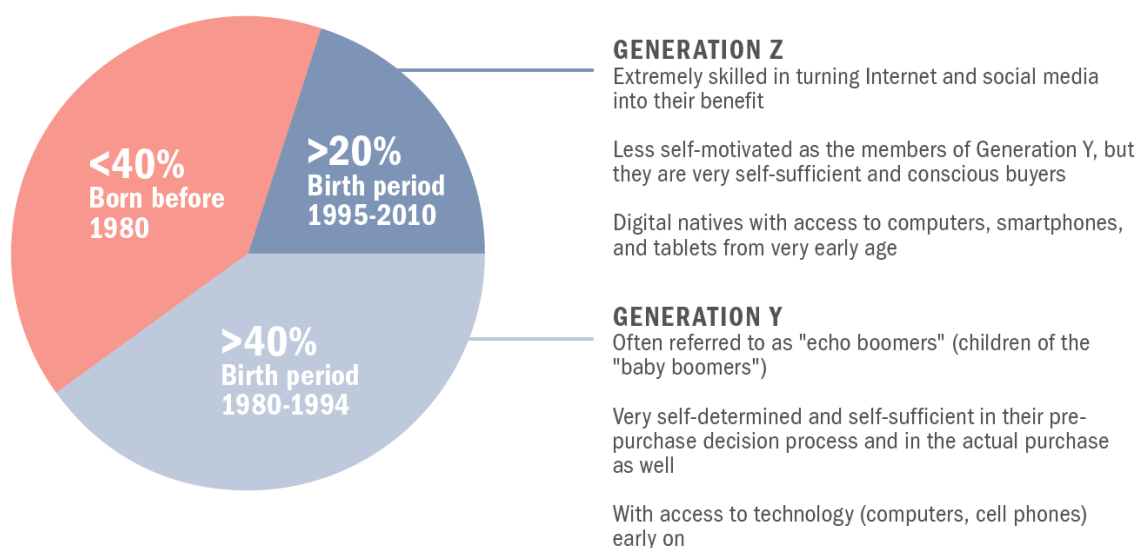
## Generacije ljudi/kupaca

Nužno je poznavati svoje kupce, niti jedan kupac nije identičan niti ima iste potrebe, ali, srećom kupci pokazuju dovoljno sličnosti da nam omoguće da ih grupiramo u smislene segmente. Ovo je jedno od područja gdje je teško istražiti podatke te je potrebna napredna analitika koja može biti vrlo korisna.

Možda najupečatljivija promjena koja se dogodila na tržištu osiguranja je dolazak nove generacije klijenata mlađih od 35 godina. Nova generacija mijenja osnovna pravila kada je u pitanju osiguranje. To također predstavlja glavnu priliku za osiguravatelje koji mogu držati korak.

Zapravo, ovu novu demografsku kategoriju dijelimo na dva dijelovi: Generacija Y i generacija Z i E.

**Slika 7:** Definicija generacija y i z



*Izvor: Urban Dictionary, HBR, Roland Berger*

Generacija Y su ljudi rođeni između otprilike 1980. i 1994. Često nazvani "eho boomeri", to su djeca generacije "baby boomer". Kakvi su oni?

U osnovi, vrlo samoodređeni i samostalni u postupku donošenja odluka prije kupnje, kao i prilikom same kupovine. Oni su imali stalni pristup tehnologiji poput mobitela kad su bili mladi i očekuju servisiranje kroz takve kanale. Osiguratelji moraju prilagoditi svoj pristup i usmjeriti

kanal da biste privukli ovaj potencijal klijente, na isti način kao što su to morali učiniti i njihovi poslodavci da ih zaposli u prošlosti.

Generacija Z su ljudi rođeni između 1995. i 2010. Izuzetno su vješti u okretanju Internetu u vlastitu korist. Oni uspijevaju na društvenim medijima. Oni su nešto manje vođeni od generacije Y, ali ipak vrlo samostalni, svjesni kupci. Oni su istiniti digitalni domoroci, odrasli uz pametne telefone i tablete, učeći tipkati prije nego što su mogli pisati i prijeđite prstom prije nego što su mogli hodati. Iznenadjuće, generacije Y i Z će predstavljati kao čak 60% ukupnog produktivnog tržišta odraslih u Srednja Europa 2020.-25. Ove nove generacije nisu poput generacija koje su postojale prije njih, oni žele kupovinu osiguranja elektroničkim putem ili putem digitalnih kanala.

Cijena snažno na ove generacije, dijelom i zbog ograničenog raspoloživog dohotka u ovoj ranoj fazi njihovog života. Praktičnost je higijena ili faktor koji mora imati, štoviše, ugled osiguravajuće tvrtke i određena pokrića koje nude manje su važna za njih nego za njihove roditelje, djedove i bake.

Y i Z također preokreću stare obrasce kupovnog ponašanja, u prvoj fazi svog životnog ciklusa te 60-90% prednosti daju digitalnim kanalima prodaje. Mlađi kupci su novi za tržištu i nedostaje im iskustva, pa se instinktivno okreću tvrtki ili proizvodu koji stoji je najdostupniji te za koji podsvjesno imaju povjerenja.

Uspostaviti odnos sa tim mlađim klijentima u ovoj fazi svog života može jamčiti dugogodišnji odnos. Propustite brod, i tu je velika je vjerojatnost da će se migrirati na druge kanale te osiguravajuće tvrtke.

Vrlo značajno za napomenuti, ponoviti zrele generacije Y i Z stvorit će ~ 60% tržišta osiguravatelja u razdoblju od 2020 do 2025 godine.

### **Usporedba odnosa klijentskih generacija**

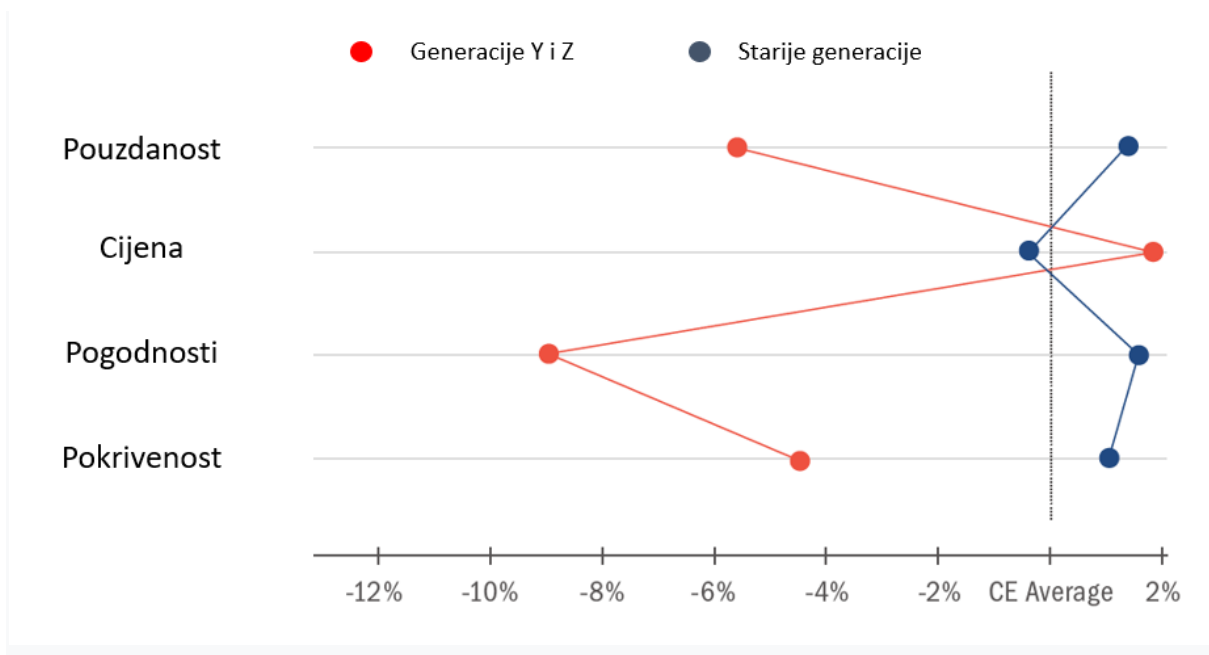
Generacije Y i Z su jako usredotočene na cijenu, što ostavlja ograničene mogućnosti za osiguravatelja za meku diferencijaciju



## Usporedba stava generacija klijenta

Generacije Y i Z u velikoj su mjeri usmjerene na troškove / cijene, ostavljajući ograničene mogućnosti za osiguravatelji na meku diferencijaciju što pokazuje slika.8.

*Slika 8: usporedba stava generacija*



*Izvor: Roland Berger strategy consultants*

Uspostava jasne metrike korisničkog putovanja u svim koracima temelj je zdravog rasta

*Slika 9: Hodogram pristupa procesu prodaje*



*Izvor: autorski rad studenta*

Digitalna prodaja može i trebala bi biti u izravnom odnosu sa ostalim prodajnim kanalima prodaje te tradicionalnom osobnom prodajom jer jedino tako osiguravajuća tvrtka može doseći puni potencijal.

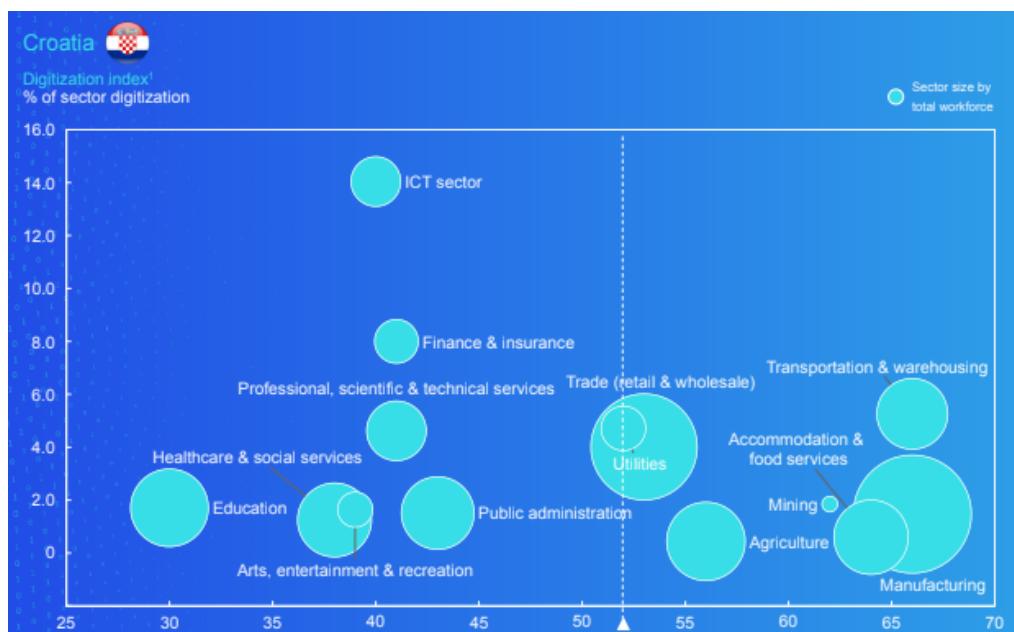
Konkretno, digitalna prodaja nema samo zadaću ugovoriti osiguranje već informirati kupca, provesti Online prodaju i eCARE te generirati prodajne prilike za ostale kanale prodaje.

**Slika 10:** Tri temeljne funkcije digitalnog kanala prodaje, kombinacija alata i vještina



Izvor: interni materijal autora

**Slika 11:** Razvoj digitalne industrije u Hrvatskoj

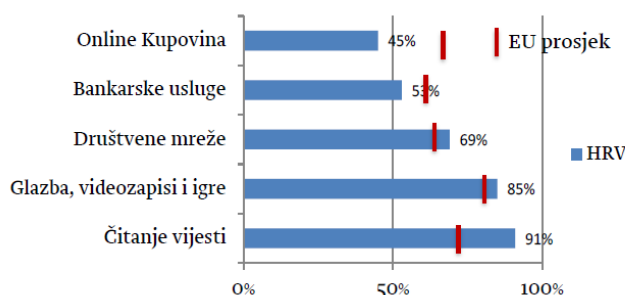


Izvor: <https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/Digital-Challengers-Perspective-on-Croatia.pdf>

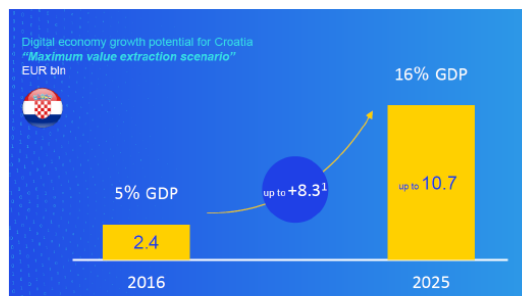
Prema priloženoj slici vidljivo je kako je danas nizak udio digitalizacije po sektorima što ukazuje na to da znatan, bitan, stvaran potencijal postoji pa tako i u industrija osiguranja, pogotovo ako kompariramo sa tržištima zapada.

**Slika 12:** *Građani Hrvatske značajno koriste internet, upotrebljavaju kartice i kupuju online*

EU Indeks digitalnoga gospodarstva i društva (DESI) 2018

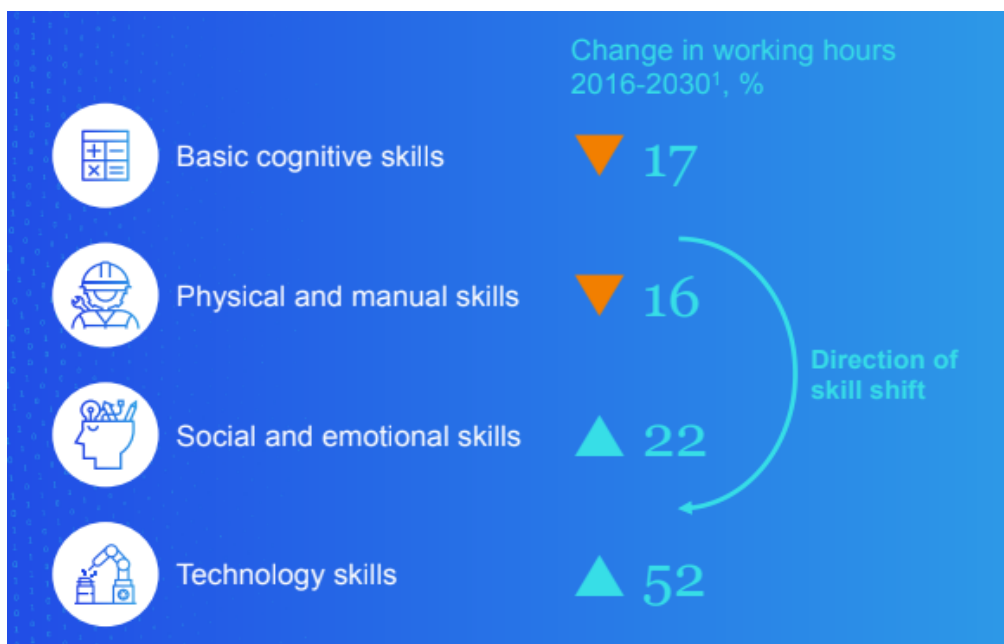


McKinsey



Izvor: interni materijal autora / McKinesey & Company

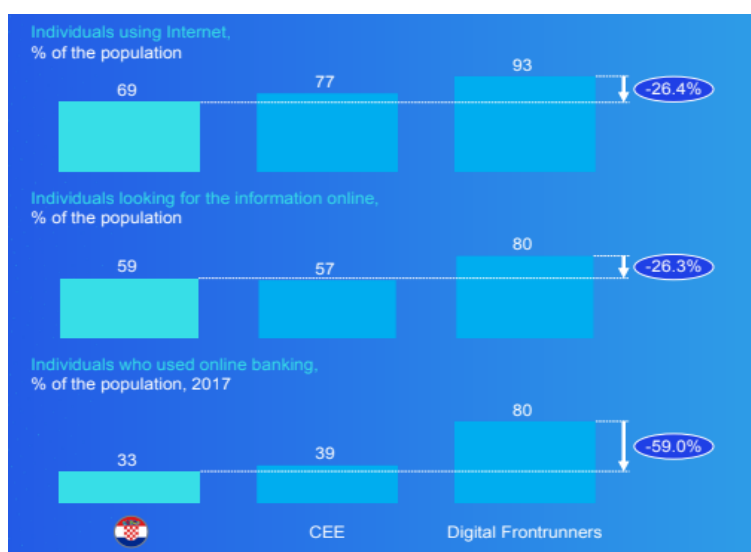
**Slika 13:** *Udio potrebnih vještina sukladno radnim potrebama u narednim godinama*



Izvor: <https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/Digital-Challengers-Perspective-on-Croatia.pdf>

Priložena slika ukazuje kako će automatizacija imati znatan utjecaj na smjenu potrebnih vještina u odnosu na tehnologije koje dolaze u narednim godinama te potrebu za socijalnim vještinama.

**Slika 14:** *Korištenje interneta građana Republike Hrvatske*



Izvor: <https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/Digital-Challengers-Perspective-on-Croatia.pdf>

Priložena slika ukazuje kako građani Hrvatske sporije usvajaju i prihvaćaju Internet usluge u usporedbi sa vršnjaci iz CEE i digitalni favoritima.

Osiguravajuće tvrtke kao i većina tvrtki koriti metode istraživanja s ciljem utvrđivanja zadovoljstva kupaca i detekcije koraka za unaprjeđenje te daljnji razvoj.

Istraživanja se koriste u više segmenata, preko više metoda, na primjer:

- Mjerenje kvalitete usluge metodom tajnog kupca
- Metodologijom društvenih istraživanja
- Promatranje putovanja klijenta

U ovom slučaju približit ćemo metodu društvenih istraživanja na primjeru osiguravatelja.

## 2. KAKO ISTRAŽIVATI U OSIGURANJU?

Neizostavni elementi za provedbu istraživanja:

1. Definiranje problema koji istražujemo
2. Izbor općeg pristupa istraživanju (kvalitativno ili kvantitativno)
3. Izbor istraživačke strategije (primarno ili sekundarno)
4. Izbor metode istraživanja (anketa, analiza sadržaja, fokus grupe, itd.)

5. Izbor instrumenata istraživanja, pitanja, upitnik ili kategorije u analizama sadržaja
6. Analiziranje podataka

Sami koraci i proces uvelike ovise o uspješnosti istraživanja, rezultatima te primjenjivosti samim rezultata, točnije ukoliko rezultati ukažu na potrebne promjene ili detektiraju promjene u navikama klijenata, novim potrebama i konkretnim primjerima za daljnji razvoj smatra se da istraživanje uspješno.

Upravo osigurateljna industrije se progresivno razvija, kako u premiji tako i potrebama, proizvodima i nužno je imati objektivne rezultate kako bi se na vrijeme prilagodilo krajnjem korisniku.

Naravno promjenama u menadžmentu te dolaskom novih odgovornih osoba, mijenjaju se metode istraživanja, načini interakcije sa klijentima te se projektima upravlja na moderniji i prilagođeniji način.

### **2.1. DEFINIRANJE PROBLEMA KOJI ISTRAŽUJEMO:**

Postavljanje inicijalnih pitanja o temi koja nas zanima – npr. ako se tema od interesa odnosi na navike ili potrebe klijenata možemo se upitati:

- Koliko ciljna skupina klijenata ima saznanja o mogućnostima prodaje ili usluge? (mjerimo znanje, svjesnost)
- Što ciljna skupina klijenata misli o mogućnostima, uslugama prodaje? (mjerimo stavove)
- Ovo je važno za daljnje korake: kako ćemo doći do odgovora? Kakav pristup, strategije, tehnike i instrumente istraživanja koristiti?

### **2.2. PRISTUP ISTRAŽIVANJU**

- **Kvalitativna** istraživanja vezana su uz riječi, odgovaraju na pitanje – zašto se to događa? Istražuju razloge i stavove; istražuju područja i teme o kojima nema nikakvih saznanja. Metode: dubinski intervjui, fokus grupe
- **Kvantitativna** istraživanja vezana su uz brojeve, odgovaraju na pitanje – što se događa? Nastoje kvantificirati varijable poput stavova i ponašanja odnosno pružaju komparabilne, opće rezultate (statistika). Metode: ankete, analiza (medijskog) sadržaja

**Tablica 2:** Prednosti i nedostaci kvalitativnih i kvantitativnih istraživačkih tehnika

	<b>Moguće prednosti</b>	<b>Mogući nedostaci</b>
<b>Kvalitativni pristup/i</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pružaju uvid u uzroke i motivacije</li> <li>• Istražuju informacije koje su u potpunosti nepoznate ili nepredvidljive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahtijevaju dosta vremena i značajna financijska sredstva</li> <li>• Zahtijevaju kvalificirane istraživače</li> <li>• Ograničenja u generalizaciji (manji uzorak)</li> <li>• Rezultati su pod utjecajem istraživača</li> </ul>
<b>Kvantitativni pristup/i</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komparabilnost rezultata</li> <li>• Generalizacija rezultata</li> <li>• Mogu ga koristiti manje iskusni istraživači</li> <li>• Veća prihvaćenost od strane klijenata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvantitativne metode mogu saznati samo ono što je uključeno u unaprijed pripremljena <u>pitana kategorije</u></li> <li>• Mogu voditi sudionike u nevažne smjerove</li> <li>• Ne omogućuju dublje analize i razloge</li> </ul>

Izvor: (Yeomans, Tench (2006.), preuzeto i prilagođeno od Neumann 2003:150):

### 2.3. STRATEGIJA ISTRAŽIVANJA

Podatke prikupljamo provedbom:

- Primarnih istraživanja (terenska istraživanja) – saznajemo nove podatke o temi kroz terensko istraživanje putem intervjua, anketa...
- Sekundarnih istraživanja (desk research) – koristimo podatke iz (drugih) postojećih istraživanja o temi koja nas interesira

#### Tehnike istraživanja

- dokumenti
- Intervjui
- Promatranje
- Upitnici

## Metode istraživanja

- **Kvalitativno** – intervju, fokus grupe
- **Kvantitativno** – ankete, analiza (medijskog) sadržaja

## Intervju

### Vrste:

- Telefonski ili licem-u-lice
- Strukturirani, polustrukturirani i nestrukturirani

Što je intervju manje strukturiran to je teže kvalitetno obraditi rezultate = dubinski intervju kojem je osnovna svrha istražiti stavove, a karakterizira ga:

- a) Manja skupina ispitanika,
- b) otvorena pitanja,
- c) bilježenje neverbalnog ponašanja.

Uglavnom se provodi na manjem broju ispitanika zbog vremenske zahtjevanosti. Prednost intervjuja je mnoštvo detalja, a nedostatak se očituje u mogućoj pristranosti ispitivača.

### Savjeti:

- Napravite smjernice za intervjuiranje koje će pomoći da postavite ista pitanja
- Testirajte smjernice i upitnik
- Prije nego počnete promislite o tome kako ćete analizirati informacije koje ćete dobiti intervjuom. To saznanje može utjecati na način postavljanja pitanja ili bilježenja odgovora

### Za vrijeme intervjuja:

- a) držite se unaprijed odabranog tipa intervjuja (strukturirani vs. nestrukturirani)
- b) postavite sva pitanja koja ste planirali postaviti
- c) snimajte intervju
- d) radite bilješke, ali se koncentrirajte na razgovor
- e) uočite govor tijela, ponavljanja i neodgovaranja na upite
- f) ne očekujte da sugovornici budu samokritični

## **Fokus grupe**

Fokus grupe su vrsta grupnih intervjua koji uključuju:

- Interakciju 6 – 12 sudionika uz vodstvo i usmjeravanje moderatora
- Fokus je na razgovoru o točno određenoj temi / pitanju
- Naglasak je na interakciji grupe i zajedničkom promišljanju o značenju

Putem fokus grupe se često pokušava izazvati realan pogled na negativne strane i jasnije se sagleda loše iskustvo klijenta. Upravo u grupama se često istakne negativno iskustvo putem jedne osobe koja vrlo jasno artikulira svoje iskustvo i nerijetko potakne druge što je cilj samih grupnih intervjua (Bryman and Bell 2003, str.368).

### **Prednosti:**

- Interakcija koja potiče druge na diskusiju i sudjelovanje

### **Nedostaci:**

- Grupom mogu dominirati pojedinci koji monopoliziraju razgovor
- Uvelike ovise o sposobnosti i vještinama moderatora da učinkovito upravlja njima

## **12 nužnih koraka za intervju putem fokus grupe:**

1. Je li fokus grupa prikladna metoda za odabranu temu
2. Nužno definirati problem
3. Nužno definirati iskusnog moderatora
4. Odrediti koliko je fokus grupa potrebno napraviti
5. Napraviti upitnik za izbor sudionika za uzorak
6. Angažirati sudionike prema rezultatima screeninga
7. Napraviti vodič za moderatora
8. Pripremiti moderatora
9. Odabrati i pripremiti promatrače fokus grupa
10. Pripremite lokaciju (tehnika, ako je predviđena, kava, voda, hrana, itd.)
11. Provesti fokus grupu
12. Analizirati podatke i izvijestiti o saznanjima



## Ankete

Anketom se najčešće želi utvrditi kakav je stav potencijalnih kupaca oko nekog proizvoda, procesa ili slično, najčešće se koristi Likertova skala od 5 stupnjeva, sama metoda istraživanja anketnim upitnikom spada u kvantitativne metode istraživanja i pokušava se njeno trajanje svesti na prihvatljivo vrijeme trajanje, broj pitanja kako bi se zadržala koncentracija ispitanika a ispitanici su uglavnom klijenti različitih stupnjeva obrazovanja kojima je unaprijed najavljeno istraživanje.

**Slika 15:** Vrste istraživanja

Vrste	Zahtjevi	Prednosti	Nedostaci
<b>Anketa poštom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista primatelja</li> <li>• Povratna omoćnica / kuverta</li> <li>• Uvodno pismo</li> <li>• Poticaj</li> <li>• <u>Follow-up</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anonimnost</li> <li>• Raspoloživie (određene) <u>mailing</u> liste</li> <li>• Nizak trošak, malo vremena</li> <li>• potrebno za pripremu i izvođenje</li> <li>• Pogodno za ispitanike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopa odaziva</li> <li>• Vrijeme potrebno za prikupljanje podataka</li> <li>• Samo standardizirana pitanja</li> <li>• Odgovori – samo motivirani ispitanici (nije reprezentativno)</li> </ul>
<b>Telefonska anketa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefonski brojevi ispitanika</li> <li>• Osobe koje provode ispitivanje i potreba za njihovim treniranjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ispitivači mogu pojasniti pitanja</li> <li>• Brzina, trošak</li> <li>• Kontrola, provjera kompleksnih odgovora</li> <li>• Visok stupanj odaziva, potpuno ispunjavanje upitnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doseg ispitanika</li> <li>• Ograničeno korištenje skala, vizualni materijali</li> </ul>
<b>Osobni intervju</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobe koje provode ispitivanje i potreba za njihovim treniranjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ispitivači mogu pojasniti pitanja,</li> <li>• Korištenje skala i vizualnih materijala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nema anonimnosti,</li> <li>• Visok trošak,</li> <li>• Pristranost ispitivača.</li> </ul>
<b>Online ankete</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Website</u></li> <li>• E-mail lista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nizak trošak</li> <li>• Pogodno za ispitanike</li> <li>• Anonimnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nema kontrole nad time tko je <u>kontaktiran</u></li> <li>• Samo korisnici interneta</li> <li>• Nije reprezentativno</li> <li>• Nizak stupanj odaziva</li> </ul>

**Izvor:** rad autora

## 2.4. ISTRAŽIVANJE NA PRIMJERU CROATIA OSIGURANJU D.D.

U ovom radu smo odlučili prikazati model istraživanja u osiguranju na primjeru tvrtke Croatia osiguranje d.d. kako se bi detektirala stvarna očekivanja klijenata.

### 2.4.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja je **sporost prilagodbe osiguravajućih tvrtki** potrebama klijenata i postizanje krajnjeg zadovoljstva, najboljeg iskustva klijenata, prilagođeno individualnim potrebama. Istraživanje je provedeno kako bi se utvrdila očekivanja klijenata i prepoznale njihove potrebe sa što manje interakcije i oduzimanja cjenjenog vremena.

Zanimalo nas je da li su se promijenili stavovi klijenata o načinu kupovine i upravljanju vlastitog vremena te koliko povjerenja klijenti imaju u digitalne medije i samo zaključenje prodaje elektronskim putem.

## 2.4.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

U nastavku detaljno klasificiramo ciljeve te postavljamo hipoteze našeg istraživanja:

### I. Pragmatični ciljevi:

- Utvrditi stav kupaca o tradicionalnoj prodaji vs digitalnoj prodaji

**Korisnici:** Građani RH

- Koristi:** podizanje svijesti o potrebi brže prilagodbe prodavača te kvalitetnoj segmentaciji kupaca
- Način korištenja:** ovisno o rezultatima istraživanja, uspostaviti praćenje tržišta u dijelu navika kupaca, te zadovoljstvo korisnika s ciljem unaprjeđenja iskustva, očekivanja i zadovoljstva kupaca

### II. Spoznajni ciljevi:

#### a. Deskriptivni cilj:

- **Analizirati ključna putovanja/iskustva klijenata** – Utvrditi put klijenta prilikom ugovaranja i organizaciju prilagoditi željenom iskustvu klijenata **Strukturirati obuhvat promjena** u skladu sa strategijom, definirati mjere i inicijative u osiguravajućem društvu
- **Strukturirati pristup promjenama i implementacijski plan**

#### b. Klasifikacijski ciljevi obzirom na zavisnu varijablu:

- Utvrditi da li je stav o digitalnoj prodaji pozitivan ili negativan

#### c. Klasifikacijski ciljevi obzirom na nezavisnu varijablu:

- Utvrditi učestalost korištenja digitalne prodaje s obzirom na spol i stručnu spremu

#### d. Eksplanatorni ciljevi:

Utvrditi učestalost korištenja digitalne prodaje s obzirom na spol i stručnu spremu

### 2.4.3. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA:

**H1:** Stav i iskustvo kupaca prilikom ugovaranja osiguranja je uglavnom pozitivan

**H2:** Stav kupaca o digitalnoj prodaji uglavnom je negativan

**H3:** Informatička pismenost kupaca i informiranost utječu na stav o digitalnoj prodaji

**H4:** Godine starosti, stupanj obrazovanja i spol kupaca znatno utječu na kupovinu osiguranja putem digitalne prodaje

## 3. METODE PROVOĐENJA ISTRAŽIVANJA

Za izradu istraživačkog projekta koristili smo kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja.

Osnova **kvantitativnog pristupa** je oslanjanje na teoriju ili hipotezu, odnosno istraživane služi provjeri postavljene teorije ili hipoteze. Kvantitativne metode sam koristio kako bi dobivene rezultate mogao prikazati kroz statističke analize. Unaprijed postavljene hipoteze se testiraju statističkim analizama. Rezultati kvantitativnih metoda su statistički mjerljivi.<sup>9</sup>

**Kvalitativna metodologija** je po svojoj logici i prirodi otvorena i svrha joj je dublji uvid i razumijevanje istraživanog problema. Zaključci kvalitativnih istraživanja izvode se na osnovi analize kategorija, koja se temelji na logici istraživača.<sup>10</sup>

Instrumenti kojima smo se koristili su anketa, nestandardizirani intervju i fokus grupa. U nastavku pružamo detaljna pojašnjenja o načinu provođenja svakog od navedenih.

### 3.1. ANKETA

Metoda istraživanja **anketnim upitnikom** spada u kvantitativne metode istraživanja. Prilikom ovog istraživanja naglasak je stavljen na sljedeće socio-demografske varijable: spol, dob, zanimanje, obrazovanje. Anketnim upitnikom željeli smo utvrditi kakav je stav kupaca o tradicionalnoj osobnoj prodaji, a posebno o digitalnim medijima i digitalnoj prodaji. Također smo pokušali utvrditi koliki je utjecaj digitalnih medija na kupce te pristup digitalnoj prodaji s obzirom na spol i stručnu spremu

---

<sup>9</sup> Prof.dr.sc. Ana Tkalac Verčić i suradnici: Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, Zagreb, M.E.P. d.o.o., 2010., str. 16

<sup>10</sup> Izvor: Prof.dr.sc. Ana Tkalac Verčić i suradnici: Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, Zagreb, M.E.P. d.o.o., 2010., str. 18

### 3.1.1. CILJANA POPULACIJA I UZORAK ZA PROVOĐENJE ANKETE

Prema do sada objavljenim istraživanjima, digitalna prodaja čini 2% ukupnog tržišta sa progresivnim rastom od 25%, dok cijelo tržište raste 8%.

Cilj je utvrditi koja dobna skupina najviše koristi modernije oblike prodaje te koliko sudjeluje u progresivnom rastu digitalne prodaje. Stoga smo za **ciljanu populaciju istraživanja** odabrali stanovnike grada Zagreba, a za **uzorak** (neprobabilistički kvotni) građane grada Zagreba različite životne dob, raznih zanimanja i različitog stupnja obrazovanja. U nastavku dajemo tablični prikaz kvotnog uzorka.

**Tablica 3:** *Građani grada Zagreba prema spolu*

Grad	Spol	Ukupno	Starost															
			20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85-89	90-94	95 i više
Grad Zagreb	SV.	790.017	46.680	58.404	62.626	58.375	54.948	53.705	55.435	56.383	49.790	39.419	37.025	29.258	18.995	9.334	2.259	480
Grad Zagreb	M	369.339	23.276	28.768	30.565	28.344	26.535	25.378	25.153	25.728	21.911	16.529	15.721	11.348	6.362	2.555	572	114
Grad Zagreb	Ž	420.678	23.404	29.636	32.061	30.031	28.413	28.327	30.282	30.655	27.879	22.890	21.304	17.910	12.633	6.779	1.687	366

Izvor: Referentni podaci Državnog Zavoda za statistiku, popis stanovništva 2011. godine

**Tablica 4:** *Građani grada Zagreba prema najvišoj završenoj školi i spolu*

Grad	Starost	Spol	Ukupno	Bez škole	Visoko obrazovanje		Više obrazovanje		Nepoznato
					Svega	Stručni studij	Sveučilišni studij	Doktorat znanosti	
Zagreb	Ukupno	SV.	673.958	4.926	195.326	48.015	140.379	6.932	949
	Ukupno	M	309.725	1.050	89.147	21.718	63.432	3.997	335
	Ukupno	Ž	364.233	3.876	106.179	26.297	76.947	2.935	614

Izvor: Referentni podaci Državnog Zavoda za statistiku, popis stanovništva 2011. godine

**Tablica 5:** *Građani grada Zagreba prema stručnoj spremi i spolu*

Stručna sprema	M	Ž	Ukupno
Srednja stručna sprema	89.147	106.179	195.326
Visoka stručna sprema	21.718	26.297	48.015
Viša stručna sprema	67.429	79.882	147.311

Izvor: Referentni podaci Državnog Zavoda za statistiku, popis stanovništva 2011. godine

**Tablica 6:** *Izračun udjela*

Stručna sprema	M	Ž	Ukupno
Srednja stručna sprema	50%	50%	50%
Visoka stručna sprema	12%	12%	12%
Viša stručna sprema	38%	38%	75%

Izvor: *autorski rad studenta*

Pretpostavka je da je digitalna prodaja učestalija kod ženskog spola, mlađe dobi te da na stavove klijenata o digitalnoj prodaji znatno utječu spol, zanimanje i obrazovanje pa smo temeljem toga odredili i kakva će biti zastupljenost klijenata visoke stručne spreme u anketiranju.

Istraživanje smo proveli na uzorku od **200 ispitanika** i tri različite stručne spreme.

**Tablica 7:** *Kvotni uzorak od 200 ispitanika prema spolu i stručnog spreme*

TIP KLIJENATA	MUŠKARCI	ŽENE	UKUPNO PO TIPU STRUČNE SPREME
SREDNJA STRUČNA SPREMA (SSS)	29	19	<b>48</b>
VIŠA STRUČNA SPREMA (VŠS)	54	50	<b>103</b>
VISOKA STRUČNA SPREMA (VSS)	17	32	<b>49</b>
<b>UKUPNO PO SPOLU</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>200</b>

Izvor: *Autorski rad studenta*

**Ispitanici** su bili klijenti različitih stupnjeva obrazovanja u gradu Zagrebu. Istraživanje je ispitanicima bilo najavljeno, a prije provedbe istraživanja ispitanici su bili upoznati sa svrhom istraživanja te im je dana jasna uputa o načinu ispunjavanja anketnih upitnika.

Za provedbu ovog istraživanja izradili smo anketni upitnik. Anketni upitnik sadrži ukupno 53 pitanja/tvrdnji, koja su podijeljena u 5 dijelova. Prvi dio upitnika se sastoji od 12 tvrdnji koje se odnose na stavove o vlastitom iskustvu i zadovoljstvu uslugom. Korištena je Likertova skala od 5 stupnjeva (1-uopće se ne slažem, 2-ne slažem se, 3-niti se slažem, niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem)

- 1) Drugi dio upitnika se sastoji od 12 tvrdnji koje se odnose na iskustvo sa digitalnim medijima, prodajom. Također je korištena Likertova skala od 5 stupnjeva (1 –svaki dan, 2 – jednom tjedno, 3 – nekoliko puta tjedno, 4 – jednom mjesečno, 5 – nekoliko puta mjesečno, 6-jednom godišnje, 7-nekoliko puta godišnje, 8-nikad)
- 2) Treći dio upitnika se sastoji od 15 tvrdnji koje se odnose na potencijalna očekivanja i željena iskustva kupaca, komparaciju tradicionalne osobne prodaje sa digitalnom prodajom. Korištena je Likertova skala od 5 stupnjeva (1-uopće se ne slažem, 2-ne slažem se, 3-niti se slažem, niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem).
- 3) Četvrti dio upitnika se sastoji od 10 tvrdnji koje se odnose na stupanj informiranosti i povjerenja u digitalnu prodaju. Korištena je Likertova skala od 5 stupnjeva (1-uopće se ne slažem, 2-ne slažem se, 3-niti se slažem, niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem).
- 4) Peti dio upitnika se sastoji od 4 pitanja koja se odnose na sociodemografske podatke, odnosno spol, dob, zanimanje i obrazovanje.

### **3.1.2. CILJ PROVOĐENJA ANKETE**

Anketom smo željeli utvrditi kakav je stav potencijalnih kupaca o digitalnoj prodaji obzirom na dob, spol, zanimanje i obrazovanje.

### **3.1.3. SADRŽAJ ANKETNOG UPITNIKA**

*Poštovani,*

*molimo vas da ispunjavanjem ovog upitnika sudjelujete u istraživanju o utjecaju digitalnih medija na tradicionalnu prodaju. Molimo da na pitanja odgovorite iskreno i bez preskakanja. Ovaj upitnik je anoniman, popunjavate ga dobrovoljno i biti će korišten isključivo u svrhu ovog istraživanja. Vaši iskreni odgovori su od iznimne važnosti. Popunjavanjem ovog upitnika pridonijeti ćete unaprjeđenju iskustva klijenata i krajnje prilagodbe vašim potrebama.*

*Istraživanje provodi Tomislav Meštrović, student Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar na specijalističkom studiju Komunikacijski menadžment. Istraživanje se provodi za potrebe kolegija Metodologija društvenih istraživanja. Molimo Vas da popunjeni upitnik ubacite u kutiju „Istraživanje o utjecaju digitalnih medija na tradicionalnu prodaju“ koja se nalazi na porti vaše škole.*

*Unaprijede zahvaljujemo na sudjelovanju!*

I. Sljedeći niz pitanja se odnosi na stupanj slaganja sa vlastitim iskustvom zadovoljstvom usluge. Molimo da prilikom odgovaranja na sljedeći niz pitanja, zaokružite broj pored stupnja vašeg slaganja sa navedenim tvrdnjama

<i>U kojoj mjeri ste zadovoljni sa svojim iskustvu i uslugom osiguranja?</i>	<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>Slažem se</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
Zadovoljan/na sam svojom uslugom	1	2	3	4	5
Preferiram tradicionalnu prodaju	1	2	3	4	5
Prodavač me uputi u proizvod koji kupujem	1	2	3	4	5
Prodavač vlada materijom osiguranja	1	2	3	4	5
Prodavač se vodi isključivo prodajom a ne prepoznavanjem mojih potreba	1	2	3	4	5
Sam vladam materijom i tražim ciljani proizvod	1	2	3	4	5
Karakter prodavača je manje bitan od njegovog znanja	1	2	3	4	5
Prodavač je na raspolaganju i kada je potrebna pomoć kod štetnog događaja	1	2	3	4	5
Vrijeme koje sam uložio u kupovinu smatram izgubljenim vremenom	1	2	3	4	5
Osjećam se uskraćen za nekoliko sati za ono što sam mogao riješiti preko interneta	1	2	3	4	5
Internet će mi također pomoći prilikom štetnog događaja	1	2	3	4	5
Smatram da je tradicionalna osobna prodaja budućnost	1	2	3	4	5

II. *Sljedeći niz pitanja se odnosi na iskustvo sa prodajom putem digitalnih medija. Molimo vas da zaokružite broj koji najviše odgovara učestalosti vaših ponašanja i osjećaja*

<i>Koliko su česta iskustvo sa digitalnim medijima, prodajom</i>	<b>Svaki dan</b>	<b>Jedno m tjedno</b>	<b>Nekoliko puta tjedno</b>	<b>Jedno m mjesečno</b>	<b>Nekoliko puta mjesečno</b>	<b>Nikada</b>
Pratim novosti preko WEB portala osiguravajućeg društva	1	2	3	4	5	6
Koristim različite aplikacije za prikaz novosti o tržištu osiguranja	1	2	3	4	5	6
E mailom primam akcije i pogodnosti koje pruža osiguravajuća kuća	1	2	3	4	5	6
Uspoređujem svoju premiju preko web komparativnih portala	1	2	3	4	5	6
Kupujem police osiguranja preko interneta	1	2	3	4	5	6
Digitalni mediji i reklame me potiču da zaključim prodaju preko interneta	1	2	3	4	5	6
Osjećam kako uzalud plaćam silan novac za nešto što mi se neće dogoditi	1	2	3	4	5	6
Stalno kompariram premiju na internetu ali kupovinu obavljam preko svog zastupnika	1	2	3	4	5	6
Kupujem police osiguranja preko interneta ali kada imam štetu zovem svog zastupnika	1	2	3	4	5	6
Izbjegavam kupovinu i plaćanje preko interneta	1	2	3	4	5	6
Želim osobni kontakt a prodavačem kako bi ga pitao sve što me zanima	1	2	3	4	5	6
Koristim digitalnu podaju kako bi uštedio vrijeme i novac	1	2	3	4	5	6



III. Sljedeći niz pitanja se odnosi na potencijalna očekivanja i željena iskustva kupaca, komparaciju tradicionalne osobne prodaje sa digitalnom prodajom. Molimo da prilikom odgovaranja na sljedeći niz pitanja, zaokružite broj pored stupnja vašeg slaganja sa navedenim tvrdnjama

<b>Očekivanja i željena iskustva kupaca</b>	<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>Slažem se</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
Croatia osiguranje je moderna tvrtka koja se brzo prilagođava tržištu	1	2	3	4	5
Prijateljima preporučam svoju osiguravajuću tvrtku	1	2	3	4	5
Mirno spavam jer znam da sam kvalitetno osiguran	1	2	3	4	5
Imam povjerenja u svog zastupnika	1	2	3	4	5
Moj zastupnik se prilagođava mojim zahtjevima i potrebama	1	2	3	4	5
Članovi moje obitelji me nagovaraju da osiguranje sklapam preko interneta	1	2	3	4	5
Smatram da je digitalna prodaja budućnost	1	2	3	4	5
Osjećam se ugroženo ako me preko interneta traže brojeve kreditne kartice	1	2	3	4	5
Većina stanovništva osiguranje sklapa putem digitalne prodaje	1	2	3	4	5
Udio digitalne prodaje osiguranja čini preko 50% tržišta	1	2	3	4	5
Kada imam istek osiguranja uzmem slobodan dan kako bi sve obavio	1	2	3	4	5
Zastupnik prodaje osiguranje isključivo kako bi zaradio na meni	1	2	3	4	5
Ne volim da mi netko dolazi kući u slobodno vrijeme	1	2	3	4	5
Gdje je jeftinija polica tu kupujem	1	2	3	4	5
Redovito obnavljam svoje police osiguranja putem digitalne prodaje	1	2	3	4	5

IV. *Sljedeći niz pitanja se odnosi na stupanj informiranosti i povjerenja u digitalnu prodaju. Molimo da prilikom odgovaranja na sljedeći niz pitanja, zaokružite broj pored stupnja vašeg slaganja sa navedenim tvrdnjama*

<b><i>Stupanj Informiranosti i dostupnost informacija povjerenju u digitalnu prodaju</i></b>	<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Niti se slažem, niti se ne slažem</b>	<b>Slažem se</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
Digitalna prodaja se premalo promovira	1	2	3	4	5
Digitalnom kupovinom se ne može ugovoriti za ono što ja trebam	1	2	3	4	5
Mediji nude dovoljno informacija o digitalnoj prodaji	1	2	3	4	5
Digitalnom kupovinom ću lakše biti prevaren nego osobnom prodajom	1	2	3	4	5
Sve što plaćam internetom ugrožava moje financije	1	2	3	4	5
Poznajem nekoga tko je prevaren prilikom korištenja digitalne prodaje	1	2	3	4	5
Kroz digitalnu kupovinu ne mogu osigurati ono što zaista i želim	1	2	3	4	5
Digitalna kupovina je odlična osim ako mi se ne dogodi šteta, onda snađi se družē...	1	2	3	4	5
Moja generacija više koristi digitalnu kupovinu od osobne	1	2	3	4	5
Digitalni mediji su me usmjerili na digitalnu kupovinu	1	2	3	4	5

V. *Molimo vas da prilikom odgovaranja na sljedeću skupinu pitanja, ispred odgovarajućeg odgovora zaokružite slovo (samo jedan od ponuđenih odgovora):*

**1. Vaš spol je:**

- a. Muški
- b. Ženski

**2. Vaša dob (prema godinama života) je:**

- a. Od 20 do 30 godina
- b. 30 do 40 godina
- c. 40 do 50 godina
- d. 50 < godina

**3. Vaše zanimanje je:**

- a. Rad u industriji
- b. Rad u tehnici
- c. Prosvjetni radnik
- d. Obrtnik
- e. Rad u državnoj instituciji
- f. Rad u prodaji
- g. Financijska institucija

**4. Stupanj Vašeg obrazovanja:**

- a. SSS
- b. VŠS
- c. VSS

## **3.2. INTERVJU**

Metoda intervjua spada u **kvalitativne metode istraživanja**. Digitalna prodaja je sve zastupljenija i znatan novac se ulaže u promociju i marketing te putem agregatora snažno penetriraju na tržište. Utjecaj digitalnih medija preko sveprisutnijih medijskih kanala ima značajan utjecaj na stjecanje povjerenja u digitalnu prodaju. S obzirom na znatno niže troškove digitalne prodaje u komparaciji sa troškovima tradicionalne osobne prodaje možemo zaključiti kako će se težiti daljnjem razvoju spomenutog kanala, a trošak se ujedno odražava na cijenu proizvoda koji je povoljniji za krajnjeg kupca te osim brzine zaključenja kupovine, dostupnosti informacija i jednostavnosti, cijena je jedan od značajnijih faktora kako bi se kupac animirao te stekao naviku kupovine digitalnim putem. Digitalna komunikacija nas okružuje brzinom koje nismo svjesni te znatno utječe na čovjekove navike, ponašanje, način komunikacije i svijest, a ovom metodom smo nastojali produbiti nova saznanja. Kao što Bingham i Moore navode: *intervju je razgovor sa svrhom* pa smo i sami, metodom dubinskog intervjua (nестandardizirani intervjui), nastojali bolje razumjeti navike. Pokušali smo se pobliže upoznati sa stavovima i mišljenjima ispitanika o preferiranom načinu kupovine.

### **3.2.1. CILJANA POPULACIJA I UZORAK ZA DUBINSKI INTERVJU**

Intervju smo proveli na **namjernom uzorku tipične populacije od 20 ispitanika**. Ispitanici su osobe koje su imale iskustvo u oba načina prodaje, digitalne i tradicionalne. Intervju smo proveli u stvarnim uvjetima, bez manipulacije i kontrole te smo nastojali realno sagledati prednosti i mane oba načina prodaje.

Kako bismo dobili što iskrenije odgovore od ispitanika, prilikom ispitivanja, u razgovoru smo nastojali biti neutralni, otvoreni, empatični i susretljivi, bez procjenjivanja i ocjenjivanja odgovora ispitanika. Kod provođenja metode intervjua poželjna je spontanost u vođenju razgovora. Vodeći se za time, nismo se strogo držali pitanja koja smo unaprijed pripremili. Razgovor sa svakim od ispitanika je trajao otprilike 2 sata.

### **3.2.2. CILJ PROVOĐENJA DUBINSKOG INTERVJUA**

**Cilj** je bio dobiti dublji uvid u komparaciju oba načina prodaje iz perspektive osoba koje su imale praktično iskustvo.

### 3.2.3. PITANJA ZA DUBINSKI INTERVJU – GRUBA SKICA

Za potrebe provođenja intervjua pripremili smo grubu skicu razgovora sa nekoliko pitanja kako bismo imali osnovne smjernice za razgovor. Uvodnim riječima smo zahvalili ispitanicima što su se odazvali razgovoru te smo nastojali osigurati atmosferu u kojoj će se ispitanici osjećati sigurno i udobno kako bi nam se što više otvorili.

1) *Molio bih Vas da podijelite sa mnom svoj osjećaj kada pomislite da morate ugovoriti ili produžiti policu.*

- a. *Opišite mi Vašu asocijaciju. Kako ste se osjećali, dali Vam to predstavlja stres ili nešto sasvim uobičajeno?*
- b. *Kakve su Vaše navike? Da li policu ugovarate preko svog zastupnika ili putem Interneta? Ako to radite putem Interneta, molim Vas recite mi što što Vas je ponukalo da policu platite digitalnim putem*
- c. *Jeste li imali osjećaj nesigurnosti kada ste brojeve svoje platne kartice ukucavali u aplikaciju?*
- d. *Što za Vas predstavlja ušteta vremena prilikom ugovaranja police osiguranja, odnosno brža dostupnost informacija i kupovina paper less?*
- e. *Što ste nakon ugovaranja takve police pomislili o prijašnjem načinu kupovine? Kako biste mi opisali svog bivšeg zastupnika*

2) *Možete li se prisjetiti kako ste prije ugovarali policu osiguranja?*

- a. *Kako je izgledao Vaš susret sa zastupnikom? Kako ste se osjećali prilikom kupovine?*
- b. *Molio bih Vas da mi opišete gdje ste se nalazili, dali je to bilo u Vašem domu, uredu, u prostoru osiguravatelja?*
- c. *Koliko ste vremena posvetili zaključenju prodaje, kroz koliko faza ste prolazili kako bi zaključili prodaju? O čemu ste razmišljali? Što Vam je bilo važno?*
- d. *Po Vašem mišljenju, što je kod Vas uzrokovalo promjenu načina kupovine police osiguranja? Što je dovelo do toga? Da li je tome prethodio nekakav događaj? Ako je, možete li mi opisati što se dogodilo?*
- e. *Kakve su tada bile Vaše navike? Možete li mi opisati, kakav je, u tom periodu, bio odnos sa Vašim zastupnikom?*

- f. *Kakav je tada bio Vaš stav prema osiguranju?*
  - g. *Kako ste se osjećali prilikom i poslije kupovine police osiguranja?*
- 3) *Možete li se prisjetiti trenutka kada ste se odlučili ugovoriti policu digitalnim putem?*
- a. *Kada i kako ste odlučili policu ugovoriti digitalnim putem?*
  - b. *Dali Vam je bila potrebna pomoć kako bi zaključili prodaju?*
  - c. *Dali ste imali jasne upute o proizvodu i rizicima koje ste željeli ugovoriti? Što Vam je bilo najvažnije od rizika?*
  - d. *Kako je izgledalo plaćanje police?*
  - e. *Po vašem mišljenju, što je važno kod digitalne kupovine? Što je za Vas bilo/je važno?*
- 4) *Možete li mi reći kakav je postupak u slučaju štetnog događaja kod digitalne police?*
- a. *Kako se ponašati kod štete/koga kontaktirate?*
  - b. *Dali digitalnim putem popunjavate obrasce za prijavu štetnog događaja?*
  - c. *Što očekujete prilikom štetnog događaja?*
  - d. *Dali je reakcije kod štetnog događaja zadovoljavajuća?*
- 5) *Kakav je postupak/bio u slučaju štete kada policu ugovorite preko svog zastupnika?*
- a. *Koga ste prvo nazvali prilikom štetnog događaja?*
  - b. *Kako je Vaš zastupnik reagirao?*
  - c. *Kakvo je Vaše mišljenje o digitalnoj kupovini u odnosu na tradicionalnu?*
- 6) *Što biste savjetovali svojim prijateljima temeljem Vašeg iskustva? Što bi bila Vaša poruka njima?*

*Hvala Vam što ste sudjelovali!*

### **3.3. FOKUS GRUPA**

Metoda **fokus grupa** je posebna tehnika grupnog razgovora koja za cilj ima dublje spoznavanje istraživane pojave. Provođi se u manjoj grupi sudionika koji razgovaraju o temi uz usmjeravanje stručne osobe-moderatora.<sup>11</sup>

Za potrebe istraživanja smo koristili i metodu fokus grupe (grupni intervju) kako bismo dodatno produbili spoznaje o digitalnoj prodaji i tradicionalnoj prodaji. U tom segmentu nam je bila važna grupna interakcija sudionika intervjuja i zanimalo nas je kakve će biti njihove reakcije i komentari na nastanak štetnog događaja i postprodaje.

#### **3.3.1. CILJANA POPULACIJA I UZORAK ZA FOKUS GRUPU**

Za provođenje ove metode odredili smo **uzorak od 15 ispitanika** koje smo podijelili u **3 grupe po 5 ispitanika**. Ispitanici su bili klijenti osiguravajućeg društva. Ispitanike smo odabrali na licu mjesta, u poslovnica osiguranja. Pri odabiru ispitanika smo pazili da se razlikuju u dobi i potrebama tj. Da su imali drugačije zahtjeve prilikom dolaska.

#### **3.3.2. CILJ PROVOĐENJA FOKUS GRUPE**

Cilj provođenja metode fokus grupe je bio produbljivanje saznanja o osviještenosti klijenata, gledano sa strane osiguravatelja. Obzirom da smo željeli što jasnije razumjeti stavove i potrebe ispitanika, pokušavali smo ih, tijekom čitavog razgovora, usmjeravati ka cilju razgovora odnosno poticali smo ih da slobodno iznose svoje stavove, mišljenja i komentare o svojim očekivanjima. Nastojali smo navesti grupu da raspravlja o negativnim iskustvima, da preispituju, nadograđuju svoja iskustva i mišljenja o procesu kupovine te zaključenju prodaje osiguranja.

#### **3.3.3. TEMATSKI BLOKOVI**

Prilikom slaganja grupa vodili smo računa da se svakom sudioniku uz aktivno slušanje osigura potreban osjećaj sigurnosti i razumijevanja kako bi se otvorili i slobodno iznosili svoje stavove, mišljenja, komentare. Metodu smo proveli kroz 2 tematska bloka u trajanju od otprilike 15-20 minuta.

---

<sup>11</sup> Izvor: mr.sc. Ines Jemrić Ostojić, materijali sa predavanja

Tematski blokovi za raspravu u fokus grupi su nam bili:

- 1. ŠTO OČEKUJEM PRILIKOM UGOVARANJA POLICE OSIGURANJA?**
- 2. ŠTO OČEKUJEM KOD NASTANKA ŠTETNOG DOGAĐAJA BEZ OBZIRA NA NAČIN/KANAL KUPOVINE?**

#### **4. ZAKLJUČAK**

Istražujući prednosti i mane digitalne te tradicionalne prodaje na postojećim i potencijalnim klijentima došli smo do zanimljivih podataka o očekivanjima potencijalnih osiguranika.

Anketom, provedenom među klijentima, željeli smo utvrditi kakvi su stavovi korisnika usluga o načinu prodaje, misleći na tradicionalnu vs digitalnu prodaju. Također smo željeli saznati u kojoj mjeri i kako su digitalni mediji utjecali na navike i promjenu način kupovine osigurateljnih proizvoda, obzirom na spol i stručnu spremu. Došli smo do zaključka da digitalna prodaja, kod kupaca na području grada Zagreba, nastaje uglavnom zbog nedostatka vremena. Obzirom na spol, digitalna prodaja je zastupljenija kod ženske populacije, a obzirom na stupanj obrazovanja, sklonije su joj osobe sa višom i visokom stručnom spremom kao i informatički obrazovane osobe.

Metodom Intervjua željeli smo produbiti svoja saznanja o očekivanjima klijenata te smo nastojali dobiti što jasniju sliku o postprodajnim koracima iz perspektive oštećenika. Rezultati provedenih intervjuja nam ukazuju kako su oštećenici, u današnje vrijeme, postali moderniji i osvješteniji prilikom sklapanja police, dok kod štetnog događaja očekuju tradicionalan pristup. Rezultati nam također govore kako većina njih nije bila svjesna prednosti zastupničkog posla te osobne interakcije prilikom odabira rizika već su se vodili jeftinijom premijom i bržom izradom police, nakon štetnog događaja koji često ugrožava i egzistenciju te svu materijalnu imovinu utvrđuje se kako rizici ugovoreni digitalnim putem nisu u potpunosti prilagođeni zahtjevima i potrebama klijenata stoga se događaju otkloni šteta jer očekivanja klijenata nisu u skladu sa pokrićima navedenim na polici osiguranja.

Provođenjem metode fokus grupe, iz perspektive klijenata i oštećenika, cilj nam je bio dublje istražiti kako način ugovaranja police ima na očekivanja kod štetnog događaja. Očekivanja i zadovoljstvo klijenata nakon štetnog događaja su usklađenija ako je klijent policu ugovorio tradicionalnom osobnom prodajom. Zaključak je kako se prilikom tradicionalne osobne prodaje, iako ista zahtjeva više vremena i interakcije, klijentima pruži više informacija o



proizvodu, rizicima, očekivanjima i proizvod se u potpunosti šije po mjeri klijenta. Informacije prikupljene tijekom provedbe našeg istraživanja, ukazuju na potrebu boljeg informiranja potencijalnih kupaca osiguranja, s obzirom da nerazumijevanje pokrića u osiguranju, nejasnoće i neispravno ugovorena polica osiguranja mogu utjecati na egzistenciju klijenata uslijed štetnog događaja potrebno je daljnje usavršavanje digitalne prodaje. Digitalna prodaja mora poraditi na sustavnoj edukaciji, osvještavanju klijenata o rizicima i očekivanjima kako bi prilikom štetnog događaja imali miran san. Zapravo, digitalni proizvodi moraju biti prilagođeni krajnjem kupcu, jednostavni, šturi sa jasnim pokrićima i isključenjima ili da imaju skup rizika sa osiguranjem na novu vrijednost, bez franšize, čime odšteta nema umanjenja amortizacije tj. sudjelovanja klijenta u šteti što je prilikom Internet kupovine zahtjevno prezentirati. A povrh svega manji su troškovi poslovanja pa je i cijena proizvoda niža za klijenta.

Također zaključujemo da u ovoj fazi postoji potreba i za ljudskim faktorom kod prijave štetnog događaja jer je takvim situacijama klijent u nevolji, razdražen, najosjetljiviji i ima potrebu za stručnim sugovornikom koji zna upravljati sa konfliktnim situacijama i ima dozu empatije kako bi klijenta umirio i osigurao potpuno zadovoljstvom te ga učinio vjernim dugogodišnjim klijentom.

Što osiguratelji trebaju učiniti da bi uspjeli?

Mnogi se osiguratelji još uvijek odlučuju za smjer i te strategiju u stvaranju nove vrijednosti, da bi bili uspješni moraju definirati svoje strateške ciljeve: područje razvoja na temelju njihovog trenutnog pozicioniranja brenda i proizvoda te sredstava koje su spremni uložiti. Neki se mogu odlučiti za izgradnju sveobuhvatnog krajolika usluga, dok se drugi mogu usredotočiti na integraciju svoje ponude osiguranja u postojeća putovanja kupca putem digitalne prodaje. U oba slučaja osiguratelji moraju uložiti u svoje tehnološke i organizacijske mogućnosti.

S tehnološke strane, osiguratelji bi trebali izgraditi skalabilne i fleksibilne IT arhitekture koje podržavaju brzu integraciju ponude u besprijekornim putovanjima klijenata. Štoviše, mogućnosti upravljanja podacima i analitičke mogućnosti mogu pomoći da klijentima omoguće nova iskustva.

S aspekta organizacije, ulaganja bi se trebala usredotočiti na sposobnosti pružanja usluge svim segmentima klijenata, digitalnu agilnost za usluge podrške i dosljedno iskustvo na više kanala prodaje. Pravne strukture koje omogućuju povezivanje različitih ponuda, možda i u kontekstu neosiguravajućeg poslovanja.

Budući da su brzina i skalabilnost osnovni sastojci igre, osiguratelji moraju pronaći upravljivu mješavinu između razvoja, klijenata i partnerstva. Iako razvoj usluga može popuniti nedostatke na tržištu, partnerstva i akvizicije mogu osigurati osigurateljima fleksibilnost da se pouzdaju u inovativne usluge i talente iz drugih industrija. U svim slučajevima, osiguratelji trebaju iskoristiti „roditeljsku prednost“ - koristeći vlastite resurse za stvaranje novih ponuda boljih od svojih suparnika - pribavljanjem korisničkih sredstava, podataka i sposobnosti za razvoj usluga ili privlačenje partnera te klijenata gdje god je to moguće.

Iako, kada govorimo o digitalizaciji poslovanja, govorimo o značajnim financijskim investicijama koje si malo koje društvo može priuštiti, a tržište na kojem djeluje 19 osiguratelja će se morati konsolidirati tj. veći igrači će pojesti manje. Dio osiguratelja koji nisu spremni na razvoj morat će se ponuditi većim igračima kako bi zadržali svoj portfelj, svoje poslovanje samoodrživim.

Sama prilagodba poslovanja novom vremenu i digitalizacija poslovanja je nešto što će diferencirati uspješne osiguratelje od manje uspješnih, točnije iskustvo EU kaže da onaj koji prvi izađe na tržište sa potpuno digitalnim modelom poslovanja uzima 80% tržišta.

Tijekom sljedećeg desetljeća, digitalna prodaja će postati središnji kanal za osiguravatelje. Sada je vrijeme da osiguravatelji iznesu svoje strategije i vizije te odaberu svoj smjer na temelju budućih navika kupca. Prije svega, oni se moraju sveobuhvatnije usmjeriti na raspoložive poluge s ciljem povećanja produktivnosti, digitalizacije poslovanja i proširenje svoje usluge. Na taj način će se prilagoditi zahtjevima tržišta, osigurati daljnji rast, automatizirati poslovanje i biti spremni za nove potencijalne proizvode koji će zasigurno biti temelj daljnjeg rasta a već sada kucaju na naša vrata.

Točnije, zaključak samog rada nam ukazuje da osiguratelji moraju njegovati više kanala pribave, pokrivati sve segmente klijenata, a budućnost temeljiti na novim generacijama i sada, aktivno pristupiti transformaciji poslovanja jer inovativnost je ono što krasni nabolje.

## **5. PRILOZI**

Radu se prilaže Izvedbeni projekt istraživanja (Prilog 1.)

## 6. LITERATURA

### 6.1. Popis knjiga

Prof.dr.sc. Ana Tkalac Verčić i suradnici: Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, Zagreb, M.E.P. d.o.o., 2010., str. 16.-18.

### 6.2. Internet izvori

URL: [www.crosig.hr](http://www.crosig.hr) , pregledano: 17.02.2020.

URL: <https://www.hanfa.hr/trziste-osiguranjaa> ; pregledano: 17.02.2020.

### 6.3. Ostali izvori

Materijali s predavanja, prof. Ivana Lacković, IMK-Integrirane marketinške komunikacije

Materijali s predavanja, mr.sc. Ines Jemrić Ostojić, Metodologija znanstvenih istraživanja

### 6.4. Popis slika

Slika 1: Indeks digitalnog gospodarstva i društva (DESI), za 2019. godinu .....	17
Slika 2: Tržište, marketinška potrošnja i rast potrošnje po korisniku interneta .....	22
Slika 3: Tržišni udio digitalne prodaje u Europi % - Premija Europe u milijardama Eur-a .....	25
Slika 4: Kupci motornih vozila u zemljama Europe .....	25
Slika 5: Korištenje digitalnih ponuđenih digitalnih usluga u %, istraživanje tržišta 2018 na 1.000 ispitanika .....	26
Slika 6: Primjer poslovnog modela .....	29
Slika 7: Definicija generacija y i z .....	30
Slika 8: usporedba stava generacija .....	32
Slika 9: Hodogram pristupa procesu prodaje .....	32
Slika 10: Tri temeljne funkcije digitalnog kanala prodaje, kombinacija alata i vještina.....	33
Slika 11: Razvoj digitalne industrije u Hrvatskoj.....	33
Slika 12: Građani rh značajno koriste internet, upotrebljavaju kartice i kupuju online.....	34
Slika 13: Udio potrebnih vještina sukladno radnim potrebama u narednim godinama .....	34
Slika 14: Korištenje interneta građana Republike Hrvatske.....	35
Slika 15: Vrste istraživanja .....	40

### 6.5. Popis tablica

Tablica 1: Prednosti i nedostaci komunikacije kod osobne prodaje .....	9
Tablica 2: Prednosti i nedostaci kvalitativnih i kvantitativnih istraživačkih tehnika.....	37
Tablica 3: Građani grada Zagreba prema spolu.....	43
Tablica 4: Građani grada Zagreba prema najvišoj završenoj školi i spolu .....	43
Tablica 5: Građani grada Zagreba prema stručnoj spremi i spolu .....	43
Tablica 6: Izračun udjela.....	44
Tablica 7:Kvotni uzorak od 200 ispitanika prema spolu i stručnog spreme .....	44

### Prilog 1.

## IZVEDBENI PROJEKT ISTRAŽIVANJA

### 1. **PROBLEM: Utjecaji digitalnih medija i digitalne prodaje na tradicionalnu osobnu prodaju**

### 2. **PODRUČJE ZNANSTVENE ANALIZE:**

2.1. Sociologija (stavovi klijenata o novim načina interakcije i zaključenja prodaja osiguranja)

### 3. **DEFINIRANJE POJMOVA I POJMOVNA ANALIZA**

3.1. digitalni mediji/digitalna prodaja, tradicionalna osobna prodaja, CROATIA osiguranje, tržište osiguranja

3.1.1. **Digitalni mediji** su sve masovniji i dostupniji način komunikacije i oglašavanja

3.1.2. **Tradicionalna osobna prodaja** omogućava potencijalom potrošaču davanje povratne informacije ali vrlo skup organ koji iziskuje značajno financijsko i postprodajno zaleđe

3.1.3. CROATIA osiguranje je najstariji osiguravatelj regije koji uspješno djeluje u području osigurateljne industrije preko 130 godina

3.1.4. **Tržište osiguranja** (uređeno je Zakonom o osiguranju, Zakonom o obveznim osiguranjima u prometu te pripadajućim podzakonskim aktima)

### 4. **Zavisna varijabla:** stav kupaca o digitalnoj prodaji vs tradicionalnoj prodaji

### 5. **CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

5.1. **Pragmatični ciljevi:** Utvrditi stav kupaca o digitalnoj prodaji

5.1.1. **Korisnici:** Građani RH

5.1.2. **Koristi:** podizanje svijesti o potrebi prilagodbe krajnjem korisniku osiguranja

5.1.3. **Način korištenja:** ovisno o rezultatima istraživanja, pojačati edukaciju kupaca o rizicima osiguranja i uskladiti očekivanja klijenata sa ponudom osiguravatelja

5.2. **Spoznajni ciljevi:**

5.2.1. **Deskriptivni cilj:** Utvrditi put klijenta prilikom ugovaranja i organizaciju prilagoditi željenom iskustvu klijenata

5.2.2. **Klasifikacijski ciljevi obzirom na zavisnu varijablu:** Utvrditi da li je stav digitalnoj prodaji pozitivan ili negativan

5.2.3. **Klasifikacijski ciljevi obzirom na nezavisnu varijablu:** Utvrditi učestalost

korištenja digitalne prodaje s obzirom na spol i stručnu spremu

5.2.4. **Eksplanatorni ciljevi:** Utječe li spol i tip srednjoškolskog obrazovanja (strukovna škola vs gimnazija) na stav adolescenata o anoreksiji i bulimiji?

## 6. POSTAVLJANJE HIPOTEZA

**H1:** Stav i iskustvo kupaca prilikom ugovaranja osiguranja je uglavnom pozitivan

**H2:** Stav kupaca o digitalnoj prodaji uglavnom je negativan

**H3:** Informatička pismenost kupaca i informiranost utječu na stav o digitalnoj prodaji

**H4:** Godine starosti, stupanj obrazovanja i spol kupaca znatno utječu na kupovinu osiguranja putem digitalne prodaje

## 7. IDENTIFIKACIJA, KLASIFIKACIJA I METRIJSKO DEFINIRANJE VARIJABLI

7.1. Zavisne varijable:

7.1.1. stav klijenata o digitalnoj prodaji

7.1.2. stav klijenata o tradicionalnoj prodaji

7.2. Nezavisne varijable:

7.2.1. Spol (muški i ženski)

7.2.2. Dob (od 20 < godina),

7.2.3. Stručna sprema

## 8. NACRT ISTRAŽIVANJA

**8.1. Anketa** – anketirano je 200 ispitanika, klijenti razne stručne spreme grada Zagreba starijih od 20. godina; broj ispitanika prema spolu: 100 žena i 100 muškaraca.

**8.2. Intervju** – intervju je proveden na namjernom uzorku tipične populacije od 20 ispitanika. Ispitanici su osobe koje su bolovale ili boluju od anoreksije

**8.3. Fokus grupa** – metoda provedena na ukupno 15 ispitanika (3 grupa x 5 ispitanika) prema zadanim tematskim blokovima; ispitanici su bili klijenti različitih potreba.



OSOBNE INFORMACIJE Tomislav Meštrović

📍 Mate Lovtaka 48, HR-10410 Velika Gorica, Hrvatska

📞 00385 91 11 44 255

✉ [mestrovic.tomo@gmail.com](mailto:mestrovic.tomo@gmail.com)



Spol M | Datum rođenja 28/11/1981 | Državljanstvo RH

**RADNO ISKUSTVO**

---

studeni 2019. – **Manager za razvoj prodajne mreže**

CROATIA osiguranje d.d. Središnjica

- Upravljanje vanjskom prodajnom mrežom (ekskluzivne, neekskluzivne, Stanice za tehnički pregled i Turističke agencije)
- Razvoj poslovanja prodajne mreže
- Upravljanje rezultatima prodajne mreže
- Razvoj poslovanja i procesa prodajne mreže
- Implementacija novih i redizajn postojećih proizvoda
- Analiza tržišta
- Analiza tehničkog rezultata proizvoda na razini prodajne mreže
- Implementacija sustava nagrađivanja i stimulativne bonus provizije
- Izrada strategije razvoja prodajne mreže
- Markentiške promocije proizvoda
- Kriranje Pravilnika o radu prodajne mreže
- Provođenje optimizacije poslovanja s ciljem jačanja podrške prodajne mreže
- Poslovno planiranje
- Izvještavanje i koordinacija aktivnosti sa Upravom CROATIA osiguranja



studeni 2017. –  
studeni 2019

### **Direktor Službe za razvoj vanjske prodajne mreže**

CROATIA osiguranje d.d. Središnjica

- Upravljanje vanjskom prodajnom mrežom (ekskluzivne, neekskluzivne, Stanice za tehnički pregled i Turističke agencije)
- Razvoj poslovanja prodajne mreže
- Upravljanje rezultatima prodajne mreže
- Razvoj poslovanja i procesa prodajne mreže
- Implementacija novih i redizajn postojećih proizvoda
- Analiza tržišta
- Analiza tehničkog rezultata proizvoda na razini prodajne mreže
- Implementacija sustava nagrađivanja i stimulativne bonus provizije
- Izrada strategije razvoja prodajne mreže
- Markentiške promocije proizvoda
- Kriranje Pravilnika o radu prodajne mreže
- Provođenje optimizacije poslovanja s ciljem jačanja podrške prodajne mreže
- Poslovno planiranje
- Izvještavanje i koordinacija aktivnosti sa Upravom CROATIA osiguranja

ožujak 2017. –  
studeni 2019

### **Član Nadzornog Odbora CROATIA osiguranja BiH**

CROATIA osiguranje d.d. Direkcija (Bosna i Hercegovina)

prosinac 2016. –  
listopad 2017

### **Viši direktor prodaje i osiguranja**

CROATIA osiguranje d.d. Direkcija (Bosna i Hercegovina- Mostar)

- Upravljanje poslovima prodaje i osiguranja, struke društva kćeri
- Razvoj poslovanja
- Prijenos know-how-a na društvo kćeri
- Razvoj poslovanja u dijelu prodaje, stručnih poslova, šteta, IT-ja
- Implementacija novih i redizajn postojećih proizvoda
- Razvoj procesnih poslova i koordinacija društvima kćeri
- Analiza tržišta
- Analiza Zakona, izvještavanje regulatora
- Analiza tehničkog rezultata proizvoda na razini društva
- Izrada strategije razvoja društva kćeri
- Implementacija core IT sustava
- Markentiške promocije
- Izrada modela Loyalty programa
- Kriranje Pravilnika o radu prodajnih mreža
- Uvođenje sustava nagrađivanja za sve djelatnike društva kćeri
- Izrada kataloga proizvoda namijenjen prodajnim predstavnicima
- Izrada suštva stimulacija djelatnika i partnera u prodaji
- Izrada prijedlog organizacije društva kćeri
- Provođenje optimizacije poslovanja s ciljem jačanja front-a i provođenja mjera za veću produktivnost back offica
- Poslovno planiranje
- Izvještavanje Nadzornog Odbora društva kćeri
- Izvještavanje i koordinacija aktivnosti sa Upravom CROATIA osiguranja

ožujak 2015. –  
studenj 2016

### **Viši Koordinator za razvoj društva kćeri**

CROATIA osiguranje d.d. Direkcija (Srbija, BiH, Makedonija, Kosovo)

- Upravljanje sa društvima kćeri
- Regionalni razvoj poslovanja
- Prijenos know-how-a na društva kćeri
- Razvoj poslovanja u dijelu prodaje, stručnih poslova, šteta, IT-ja
- Razvoj procesnih poslova i koordinacija društvima kćeri
- Analiza tržišta Regije
- Analiza tehničkog rezultata proizvoda za svako pojedino društvo
- Izrada strategije razvoja društva kćeri
- Implementacija core IT sustava
- Markentiške promocije
- Izrada modela Loyalty programa
- Kriranje Pravilnika o radu prodajnih mreža
- Uvođenje sustava nagrađivanja za sve djelatnike društva kćeri
- Izrada kataloga proizvoda namijenjen prodajnim predstavnicima
- Izrada sustava stimulacija djelatnika i partnera u prodaji
- Izrada prijedlog organizacije društva kćeri
- Provođenje optimizacije poslovanja s ciljem jačanja front-a i provođenja mjera za veću produktivnost back offica
- Poslovno planiranje
- Izvještavanje Nadzornog Odbora društva kćeri
- Izvještavanje i koordinacija aktivnosti sa Upravom CROATIA osiguranja

ožujak 2014. –  
veljača 2015

### **Viši Koordinator za voditelje savjetnika i Akademiju voditelja**

CROATIA osiguranje d.d. Direkcija

- Upravljanje sa 106 timova u Republici Hrvatskoj
- Izrada strategije razvoja poslovanja prodaje
- Kreiranje modela rada Voditelja timova
- Izrada modela rada djelatnika u prodaji (Savjetnika)
- Izrada plana aktivnosti Savjetnika - kandidata
- Izrada modela nagrađivanja djelatnika u prodaji
- Izrada modela nagrađivanja Voditelja timova
- Kreiranje strategije Akademije Voditelja timova (sustavna, modularna edukacija Voditelja timova u suradnji sa vanjskim partnerima, struka, prodajne vještine, upravljanje timom, konkacijski modeli, razvoj tima, regrutiranje...)
- Predavatelj na Akademiji Voditelja
- Upravljanje i izrada izvještaja
- Poslovno planiranje
- Akviziranje, regrutiranje Voditelja i selekcija kandidata, odabir optimalnog (ih) kandidata
- Poslovi vezani uz organizaciju i koordinaciju poslovnih aktivnosti
- Razvoj Interne prodajne mreže CROATIA osiguranja
- Izrada Pravilnika o radu interne prodajne mreže
- Razvoj CRM sustava CROATIA osiguranja
- Razvoj poslovnih procesa i unaprjeđenje rada
- Koordinacija sa stručnim Sektorima



ožujak 2012. –  
veljača 2014

### Viši voditelj zastupnika

CROATIA osiguranje d.d.

- Upravljanje timovima u sedam gradova Zagrebačke županije
  - Edukacija djelatnika
  - Upravljanje i izrada izvještaja
  - Poslovno planiranje
  - Akviziranje, regrutiranje djelatnika i selekcija kandidata, odabir optimalnog (ih) kandidata
  - Organizacija administracije – kreiranje i uvođenje sustava pohrane dokumentacije u elektronskom i tiskanom obliku,
  - Ovlašteni eudikator za vođenje stručnih semanara i prodajnih vještina / edukacija (Ugovor s Croatia Osiguranjem d.d)
  - poslovi vezani uz organizaciju i koordinaciju poslovnih aktivnosti
- 
- Osposobljavanje: organizacija i koordinacija osposobljavanja: stručno, menadžersko, jezici, za kvalitetu i okoliš, za rad na siguran način, pružanje prve pomoći i zaštitu od požara, za uvođenje novih strojeva i novih tehnologija (npr. novih software-a), ad-hoc seminari (eksterno ili interno)...
  - Promjene: sudjelovanje kod uvođenja promjena u poduzeće – bilo da se radi o promjenama organizacije, tehnološkim promjenama, promjenama radnog mjesta/posla ili promjenama managementa –
  - Prekidi radnog odnosa: sporazumni raskidi radnog odnosa radi odlaska u nove firme – ispitivanje razloga odlaska te donošenje zaključaka, izvanredni otkazi radnog odnosa zbog lošeg rada, lošeg/skrivljenog ponašanja, krađa i sl.; otkazi zbog tehnoloških promjena unutar poduzeća npr. zbog ukidanja pojedinih odjela i radnih mjesta – sanacija radnika (otpremnine/prekvalifikacija)
  - Rad sa problematičnim i specifičnim djelatnicima: Individualni razgovori sa problematičnim djelatnicima – konzultacije sa vanjskim stručnjacima / liječnicima te prijedlozi rješenja problema; Član komisije za mobing i povredu dostojanstva
  - Administracija: izrada svih izvještaja povezanih sa kadrovima prema Upravi društva te za potrebe pojedinih odjela unutar društva; održavanje i administriranje svih aplikacija vezanih za kadrove koje Društvo koristi (sustav za evidenciju radnog vremena, sustav za vođenje svih podataka o zaposlenima); Praćenje zakonskih propisa povezanih sa radnim pravom: izrada akata društva u skladu sa zakonskim propisima (Pravilnici, Odluke, Ugovori o radu, ostali Ugovori koji se odnose na kadrove, Katalog radnih mjesta (sistematizacija)...) )
  - Briga za zdravlje zaposlenika: dogovaranje i organizacija sistematskih liječničkih pregleda za novozaposlene prilikom dolaska u poduzeće, redovitih godišnjih sistematskih pregleda za zaposlene (+ ginekoloških pregleda za žene)
  - Sportske i rekreativne aktivnosti / event: sudjelovanje u odabiru sportskih i rekreativnih aktivnosti te vođenje evidencija o istima (administracija); sudjelovanje u organizaciji evenata društva koji se odnose na kadrove (različite proslave, Božićni domjenci, team building...itd

Sektor osiguranja: osiguravajuće društvo



siječanj 2009.  
– veljača 2012.

### **Voditelj Zastupnika**

CROATIA osiguranje d.d.

#### Poslovi vođenja i edukacije

- Upravljanje timom na poslovima prodaje
  - Edukacija djelatnika
  - Upravljanje i izrada izvještaja
  - Polsovno planiranje
  - Akviziranje i regrutiranje djelatnika
  - Organizacija administracije – kreiranje i uvođenje sustava pohrane dokumentacije u elektronskom i tiskanom obliku,
  - Analiza poslovnih procesa s ciljem razvoja poslovanja
  - poduzeća na temelju koje se radi implementacija sustava
  - Obuka korisnika za rad sa sustavom, pružanje podrške u radu sa sustavom korisnicima sustava
  - 
  - Izrada tehničke dokumentacije na hrvatskom jeziku za korisnike
  - Sudjelovanje u izradi aplikacije te implementacija sustava za evidenciju radnog vremena zaposlenika
  - Ostali konzultantski poslovi: podrška pri osnivanju društava, podrška pri izdavanju radnih dozvola za strance, Računovodstvo društava, Platni promet, Izvještavanje – izvješća za državnu upravu i klijente
  - Organizacija administracije – kreiranje i uvođenje sustava pohrane dokumentacije u elektronskom i tiskanom obliku,
  - Priprema i razrada ponuda za projekte
  - Priprema različitih ugovora
- Marketinške aktivnosti
- izrada tekstova za web stranice, izrada i organizacija distribucije promotivnih materijala
  - organizacija evenata
- Područje ljudskih resursa
- Kompletna administracija i vođenje svih evidencija povezanih s kadrovima, vođenje evidencije svih zaposlenih, odabir, upošljavanje i obučavanje novih kadrova.
  - Izrada kvartalnih i godišnjih izvještaja zapošljavanja i stručnog osposobljavanja zaposlenih te organizacija i administracija istih
  - Aktivno sudjelovanje u kreiranju politike nagrađivanja zaposlenika
  - Praćenje svih zakonskih propisa povezanih sa radnim pravom te izrada akata Društva (Pravilnici o radu, sistematizaciji, katalog radnih mjesta)

svibanj 2007. –  
prosinac 2008

### **Sektor osiguranja: osiguravajuće društvo**

#### **Zastupnik u osiguranju, filijala Zagreb**

CROATIA osiguranje d.d.

- Prodaja osiguranja
- Svladavanje prodajnih vještina
- Svladavanje specifičnosti proizvoda
- Upravljanje administracijom
- Upravljanje konfliktima
- 

### **Sektor osiguranja: osiguravajuće društvo**



- travanj 2006. – travanj 2007. **Sportska udruga Spartak**  
**Voditelj sportke udruge –**
- Upravljanje udrugom
  - Trener boksa
  -
- Ugostiteljstvo
- kolovoz 2005. – ožujak 2006. **Voditelj ugostiteljskog objekta**  
KEIKO d.o.o.
- Upravljanje lokalom (uključujući financijske i marketinške poslove, kadrovanje, te upravljanje zalihama robe)
- Ugostiteljstvo
- listopad 2002. – ožujak 2005. **Voditelj ugostiteljskog objekta**  
Caffe bar VG94., Velika Gorica, Hrvatska
- Upravljanje lokalom (uključujući financijske i marketinške poslove, kadrovanje, te upravljanje zalihama robe)

Ugostiteljstvo

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

---

- studeni 2016. - Stručni specijalist komunikacijskoga menadžmenta (struč.spec.comm)  
Veleučilište Baltazar, Zaprešić , Hrvatska
2013. –2016. Stručni provstupnik ekonomije, Menadžer uredskog poslovanja (struč.baccc.oec)  
Veleučilište Baltazar, Zaprešić , Hrvatska
- 2009.-2012. Ostalo školovanje i usavršavanje
- Vođenje seminara /edukacija (Ugovor s Croatia Osiguranjem d.d)
  - Educiranje i obuka djelatnika
  - Položen Hanfa ispit
  - Certifikat Huo-a
  - Certifikat Coris educa (vještine pregovaranja I,II)
  - Certifikat Coris educa (vođenje u prodaji)





## OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik	Hrvatski jezik				
Ostali jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski	C1	C1	C1	C1	C1
	Zamijenite nazivom jezične potvrde. Upišite stupanj ako je primjenjivo.				
Njemački	A2	A2	A2	A2	A2
	Zamijenite nazivom jezične potvrde. Upišite stupanj ako je primjenjivo.				
	Stupnjevi: A1/2: Temeljni korisnik - B1/B2: Samostalni korisnik - C1/C2 Iskusni korisnik				
	<a href="#">Zajednički europski referentni okvir za jezike</a>				
Komunikacijske vještine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dobre komunikacijske vještine stečene tijekom cjelokupnog radnog staža na različitim pozicijama</li> </ul>				
Organizacijske / rukovoditeljske vještine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Svaka pozicija je zahtijevala dobre organizacijske vještine kao i ispunjavanje rokova prilikom izvršavanja radnih zadataka</li> <li>▪ Putem svih uloga sam svladao upravljanje po principu vođenja projekta sa jasnim ciljem, terminom isporuke te izračunom nove vrijesnosti</li> </ul>				
Digitalna kompetencija	SAMOPROCJENA				
	Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik
	Stupnjevi: Temeljni korisnik - Samostalni korisnik - Iskusni korisnik				
	<a href="#">Informacijsko-komunikacijske tehnologije - tablica za samoprocjenu</a>				
	Zamijenite nazivom potvrde o informatičkoj kompetenciji.				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MS Windows, MS Office paket, Internet,</li> <li>▪ ..</li> </ul>				
Vozačka dozvola	B				

