

# Svi zaokupljeni onlineom, ali ne i jednako uspješno

■ Sveučilište u Beču i tvrtka Mount Onyx napravili su sveobuhvatnu SWOT analizu 31 zemlje Europe, s gotovo 300 online, odnosno izravnih osigurateljnih kanala prodaje i sa svim relevantnim mjerilima uspjeha, od proizvoda, troškova odnosno profita, do promocije, prodaje i usluga

Pišu: Dr. Johannes Ospald (Mount Onyx) i dr. Jörg Fisinger (Sveučilište u Beču)

U 2016. online poslovanje u osigurateljnom sektoru uspostavljeno je gotovo u potpunosti u svim europskim zemljama, pa se danas shvaća kao dodatni pokretač rasta i još jedan način za povezivanje s kupcima uz tradicionalne distribucijske kanale. Put do današnje razine bio je dugotrajan. Online proizvodi i online kupnja danas su nezaobilazan segment prodaje. Iako osiguranje kaska za drugim industrijama (dijelom i jer su ostali prodajni odjeli smatrali online prodaju kao sukob interesa), kupci su jasno dali do znanja da žele online i izravnu kupovinu, stoga se i osiguratelji tome polako podređuju. Unatoč velikom napretku u digitalizaciji, prodaja mnogih osigurateljnih proizvoda se i dalje ne može u potpunosti obaviti online, stoga se poslovi često finaliziraju poštom, SMS-om ili faksom. Trenutačno u Europi postoji više od 300 osigurateljnih online kanala prodaje, a broj

im se stalno povećava. Ipak, nije svaki od tih kanala i uspješan. Budući da se online poslovanje ne može svesti samo na prodaju, u obzir se mora uzeti 30 faktora koji utječu na dugoročan uspjeh, što uključuje targetiranje ciljane skupine, proizvode, troškove, promociju, distribuciju, uslugu, zaposlenike i partnere kao i konačni uspjeh.

Da bi online strategija bila uspješna, potrebno je zapitati se nekoliko pitanja i dati odgovor na njih. Kakvi su europski trendovi, standardi u industriji i najbolje prakse? Gdje stoji moja država u odnosu na Europu? Kako mogu postići dodatni rast i izbjeći nepovoljan kompetitivni položaj u odnosu na konkurenciju?

## Trendovi u Europi

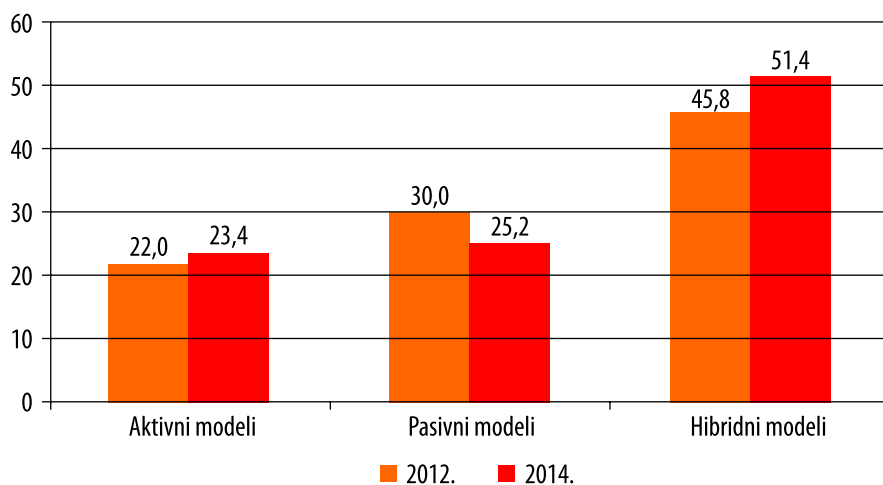
Tvrtka Mount Onyx i Sveučilište u Beču napravili su istraživanje o online osiguranju u zemljama Europe. Riječ je o jedinoj sveobuhvatnoj SWOT analizi 31 zemlje Euro-

pe, s gotovo 300 online, odnosno izravnih osigurateljnih kanala prodaje i sa svim relevantnim mjerilima uspjeha, od proizvoda, troškova odnosno profita, do promocije, prodaje i usluga. Neki važni primjeri trendova pokazatelj su kako se europsko online tržište osiguranja mijenja. Jedan od primjera jest sve veći broj web stranica optimalno prilagođenih mobilnom sučelju, posebice u posljednje dvije godine. Uspoređujući kvalitetu najboljih osigurateljnih online kanala u Europi s trenutnim standardom u globalnoj online prodaji, vidi se da trend osobito ide u smjeru boljeg i bržeg procesiranja i online usluga za kupca, i upravo tu se najbolje vidi razlika između najboljih i prosječnih u industriji.

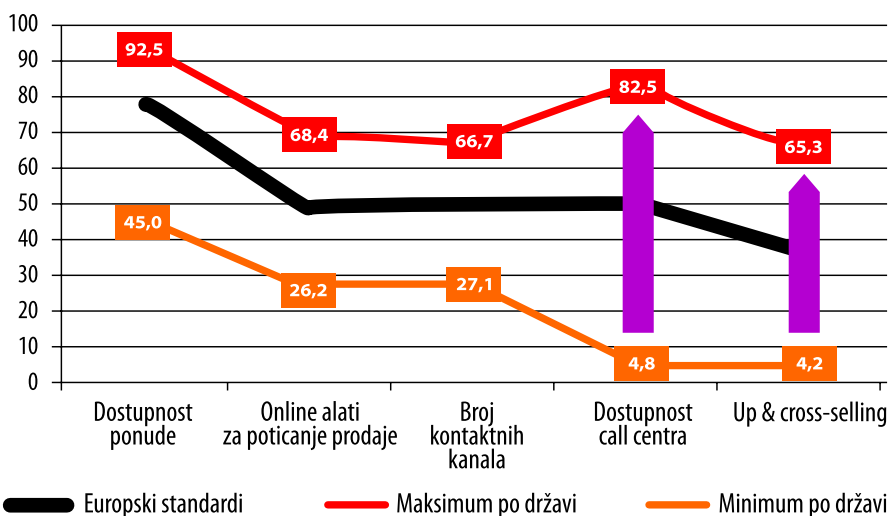
Relativno veći potencijal za odskakanje od konkurencije i prosjeka nalazi se u boljem i konkretnijem razvoju svakog proizvoda te proširivanju ponude. U ovom istraživanju postojao je jasan sustav bodovanja



**Graf 1: Udio modela poslovnih online kanala**



**Graf 2: Postotak prodajne kompetencije u odnosu na ključne pokazatelje učinka**

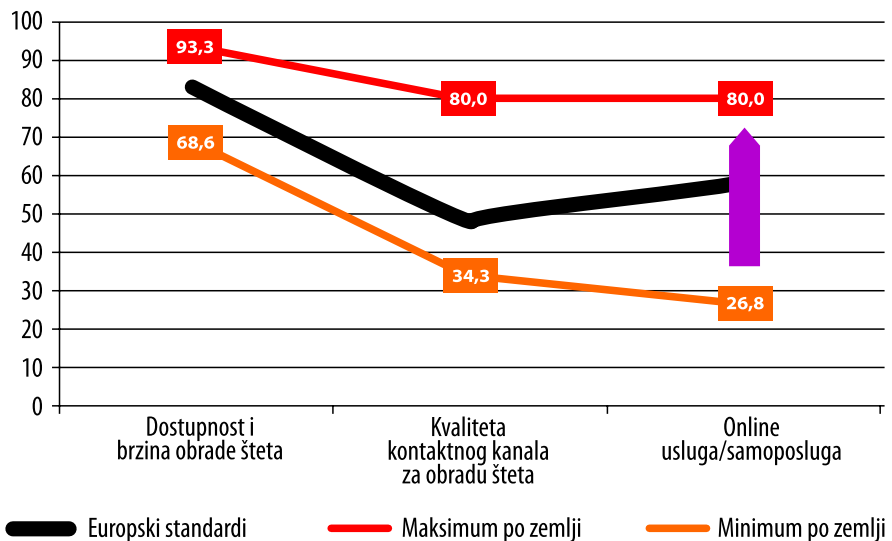


konkurentskih online kanala, a uključivao je neživotno i životno osiguranje te banko-proizvode, kao i komplementarne ponude izvan finansijskih usluga.

**Na europskim online platformama osiguratelji trenutno imaju 99 različitih kategorija rizika, a većina parametara odnosi se na dob, regiju i kupčev kreditni rejting**

Osiguratelji u Europi prisutni su na online tržištu s različitim poslovnim modelima. Online i izravni prodajni kanali primarno su implementirani kao hibridni, pasivni ili aktivni poslovni modeli. Hibridni online kanali uglavnom su fokusirani na zadr-

**Graf 3: Uslužne kompetencije prema ključnim pokazateljima učinka**



žavanje lojalnih kupaca koji su skloni online ugovaranju polica, a postojeći proizvodi nude se bez aktivne promocije. Pasivni online kanali usredotočeni su na zadržavanje kupaca, ali i na privlačenje novih kupaca vlastitim brendom i web stranicom, i to uz najmanje moguće investicije za promociju. Aktivnim online kanalima fokus je obično na osvajanje novih kupaca, a za to im najviše koristi vlastiti brend i web stranica, koje aktivno i relevantno promoviraju na svim drugim marketinškim kanalima, pa i u televizijskoj kampanji. Trend u Europi definitivno ide prema hibridnim kanalima. Između 2012. i 2014. udio hibridnih modela među svim online kanalima u Europi narastao je sa 45,8 posto na 51,4

### Osiguravajuća društva u Danskoj, Italiji, Češkoj i Mađarskoj su prema svim ključnim pokazateljima učinka online prodaje u vodećoj grupi

posto, a udio aktivnih modela porastao je sa 22 posto na 23,4 posto, a njihov rast će se nastaviti. S druge strane, udio pasivnih modela je u padu i iznosi 25,2 posto. Pasivni poslovni model postalo je preteško održavati u kompetitivnom okruženju i u poziciji između aktivnih modela koji promoviraju jeftine proizvode ili izravnih osiguratelja i hibridnih opskrbljivača sa širom paletom ponude. Iznimka su modeli koji su snažno povezani s osobnim agentima ili trgovcima, poput trgovaca automobilima. Za hibridne modele cjenovna razlika u online ponudama je najmanja u usporedbi kupnjom preko tradicionalnih kanala, a u aktivnim modelima apsolutna je cijena najniža.

Što se tiče cijena, trend ide prema personaliziranim tarifama i pojedinačnom odabiru rizika: kao rezultat "mystery shoppinga" na online kanalima na kojima se nudilo autoosiguranje, u prosjeku se za 20 različitih kategorija rizika tražila kalkulacija tarifa. Tako je za svaku pojedinu kategoriju rizika potrebno unijeti nekoliko podataka, uz detaljnije informacije potrebne za finalizaciju prijave ili ugovora. Na europskim online platformama osiguratelji trenutano imaju 99 različitih kategorija rizika, a većina parametara odnosi se na dob, regiju i kupčev kreditni rejting.

### Velike razlike među zemljama

Velike su razlike u snagama i slabostima među europskim zemljama, što znači da su prilike i rizici prilično individualni i ovise o zemlji u kojoj posluju. Primjerice, u pet zemalja samo su hibridni modeli aktivni, a u gotovo polovici država ne postoji nijedan



Trend u određivanju cijene premije ugovorene online su personalizirane tarife i rizika: prema istraživanju online kanala u prosjeku se kalkulacija tarifa tražila za 20 različitih kategorija rizika

aktivni model. Privlačnost, kvaliteta pa time i potencijalni uspjeh svih online kanala u Europi mjeri se prema 300 kriterija, koji su grupirani u ključne pokazatelje učinka (key performance indicators, KPI). Gledajući primjerice prodajnu kompetenciju online kanala, na ljestvici od 0 do 100 posto razine učinka prema svim ključnim pokazateljima trenutno je najviše razvijena dostupnost ponude, s udjelom od 77,5 posto, a up i cross selling najmanje, sa samo 36,3 posto. Diljem Europe koristi se sedam up selling alata, kao što su pomoć u prijavi šteta, pokrivanje dodatnog rizika, popusti na količinu ili zaštita premije. Europski standard trenutno je na prosjeku od 2,2 ponuđena alata, a najbolja europska praksa (top tri kanala) je na 5 posto. Sveukupno, Ujedinjeno Kraljevstvo je u vodećoj grupi, a u nekim zemljama up selling mogućnost zasad uopće ne postoji.

Kada gledamo najnižu i najvišu stručnost u prodaji, razlike su velike, pa se tako up i cross selling razlikuje po zemljama 61,1 posto, a raspoloživost call centra čak 77,7

posto. Ujedinjeno Kraljevstvo, Nizozemska i Irska imaju najveću razinu stručnosti u svim pokazateljima. Kod uslužne kompetencije online kanala u Europi, dostupnost aplikacija za prijavu šteta je najviša sa 82,3 posto, a kvaliteta kontaktnog centra za prijavu šteta najniža sa 49,6 posto. A što se tiče online usluge ili samoposluge, koristi se devet uslužnih alata, poput online najave potraživanja za štete, mobilne aplikacije za pomoć u ispunjavanju obrazaca za prijavu šteta, izravan online pristup pritužbama ili izmjeni podataka. Europski prosjek je korištenje pet takvih alata, a najviše se koristi do 7,4. Kada govorimo o uslužnim kompetencijama, razlike među pojedinim zemljama ponovno su goleme. Primjerice, najveća razlika među zemljama u online usluzi i samoposluzi iznosi 53 posto. Što se uslužne stručnosti tiče, postoje zemlje kao što su Danska, Italija, Češka i Mađarska, koje su prema svim ključnim pokazateljima učinka u vodećoj grupi.

Pripremila: Katarina Kosić ■