



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija
Organizacija in management delovnih procesov

UVAJANJE DOPOLNILNIH STORITEV NA POŠTNA OKENCA

Mentor: viš. pred. dr. Benjamin Urh

Kandidat: Peter Kralj

Kranj, junij 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, dr. Benjaminu Urhu, za vse nasvete in podporo pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se Tanji Vodenik Vozelj za lektoriranje diplomske naloge.

Zahvala gre tudi vsem domačim za spodbudo in razumevanje med nastajanjem diplomskega dela.

POVZETEK

Pošta Slovenije d. o. o. se sooča, tako kot vsi nacionalni poštni operaterji v Evropi, z upadom klasičnih poštnih storitev, posledično pa tudi z upadom prihodkov in dobička. Zaradi tega je potrebno poiskati nadomestne storitve, da se ustavi padanje prihodkov. Ves čas se je potrebno truditi za nove stranke, istočasno pa je potrebno zadržati že obstoječe.

Ta trend Pošta Slovenije poizkuša ustaviti z uvajanjem novih storitev na poštna okenca. Po zgledu nekaterih drugih evropskih poštnih operaterjev se je Pošta Slovenije odločila, da začne tržiti zavarovalne storitve na svojih okencih.

V sami diplomski nalogi smo predstavili uvajanje zavarovalnih storitev na poštna okenca, potem ko se je poslovodstvo odločilo, da doda še to storitev v svojo ponudbo. Predstavili smo problem, s katerim se je soočila Pošta Slovenije pred uvedbo trženja zavarovalnih storitev. Tu gre predvsem za zakonske omejitve, ki jih je Pošta odpravila z ustanovitvijo hčerinskega podjetja Pošta Slovenije Zavarovalno Zastopništvo d. o. o.

V diplomskem delu sem opisal, kako je potekalo usposabljanje zaposlenih, da so pridobili licenco za opravljanje zavarovalnih poslov ter kako je potekala zadnja faza uvajanja storitev do strank.

Izdelal sem tudi anketni vprašalnik, ki sem ga razdelil med zaposlene na Pošti Slovenije, ki so opravili usposabljanje za zavarovalnega zastopnika. Iz ankete je razvidno, kako so zaposleni, ki so pristopili k trženju zavarovalnih storitev, zadovoljni z izobraževanjem, sodelovanjem z mentorjem in s splošnim zadovoljstvom s projektom, ki so ga tudi sooblikovali.

KLJUČNE BESEDE:

- Pošta Slovenije d. o. o.
- licenca
- zavarovalni zastopnik
- trženje zavarovalnih storitev
- Pošta Slovenije Zavarovalno Zastopništvo d. o. o.

ABSTRACT

Pošta Slovenije d. o. o. is facing, as are all national postal operators in Europe, a drop in classical postal services, consequently a drop of revenues and profit. Therefore is necessary to find replacement services that the drop of revenues can be stopped. At all times it is necessary to strive for new customers, at the same time it is necessary to retain the existing customers.

This trend is Pošta Slovenije trying to stop with the introduction of new services on its counters. Following the example of other European postal operators, Pošta Slovenije decided to start marketing insurance services on their counters.

In this thesis, we present the introduction of insurance services at post office counters, after the management decided to offer the service. We presented the problem with which Pošta Slovenije was confronted prior to the introduction of marketing of insurance services. This mainly presents legal restrictions, which the company eliminated by setting up a subsidiary Pošta Slovenije Zavarovalno zastopništvo d. o. o.

In the thesis we described the professional training of employees so they could gain the licence to conduct insurance services and how the last phase of introducing the service to costumers took place.

We made a survey which was distributed among the employees, who have undergone the training for insurance agents. A survey has shown us how the employees, who joined the marketing of insurance services, are satisfied with the training, cooperation with the mentor and the overall satisfaction with the project, which they helped to shape themselves.

KEY WORDS:

- Pošta Slovenije d. o. o.
- license
- insurance agent
- marketing of insurance services
- Pošta Slovenije Zavarovalno zastopništvo d. o. o.

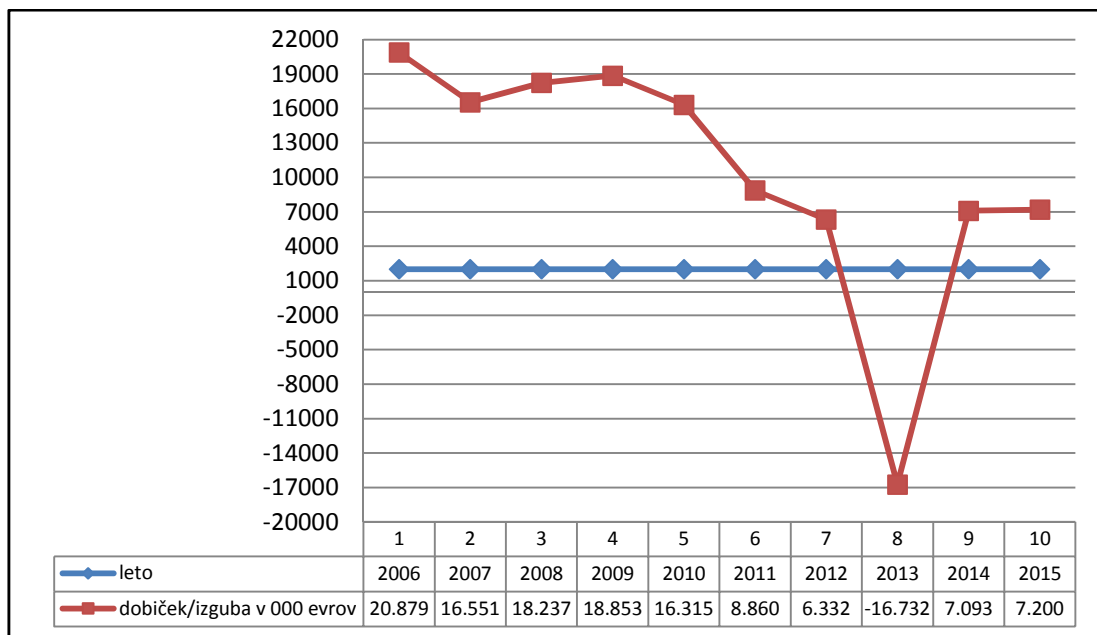
KAZALO

1.	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA	2
1.2	OPREDELITEV CILJEV NALOGE	3
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	3
1.4	PREDSTAVITEV POŠTE SLOVENIJE D. O. O.	4
2.	TEORETIČNE OSNOVE	6
2.1	UVEDBA DOPOLNILNIH STORITEV	6
2.1.1	STRATEŠKO NAČRTOVANJE	7
2.1.2	NAČRTOVANJE NOVIH IN KRČENJE STARIH DEJAVNOSTI	8
2.1.3	SWOT ANALIZA	9
2.1.4	TRŽENJSKE STRATEGIJE	12
2.1.5	POSPEŠEVANJE PRODAJE	18
2.1.6	OGLAŠEVANJE	19
2.2	POGOJI ZA PRIDOBITEV LICENCE	20
3.	IZBOR DOPOLNILNE STORITVE	22
3.1	USMERITEV PODJETJA	24
3.2	ODLOČITEV, ALI ITI V PROJEKT SAM ALI S PARTNERJEM	25
3.3	PREDSTAVITEV POSLOVNIH PARTNERJEV	25
3.3.1	ZAVAROVALNICA GENERALI	25
3.3.2	ZAVAROVALNICA ADRIATIC SLOVENICA	26
3.3.3	VZAJEMNA ZDRAVSTVENA ZAVAROVALNICA	26
3.3.4	ARAG SE	26
3.4	IZOBRAŽEVANJE	28
3.5	PRILAGODITEV ORGANIZIRANOSTI PODJETJA	29
3.6	PRIDOBITEV LICENCE	31
4.	PRIČAKOVANI REZULTATI	33
4.1	PRIČAKOVANJA S STRANI POŠTE SLOVENIJE OZIROMA PSZZ	33
4.2	PRIČAKOVANJA S STRANI ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV	33
4.2.1	ANALIZA VPRAŠALNIKA	33
4.2.2	OCENA UVAJANJA STORITVE	41
4.3	DOSEŽENI REZULTATI	41
4.4	PREDLOG IZBOLJŠANJA PROCESA UVAJANJA DOPOLNILNIH STORITEV	42
5.	ZAKLJUČEK	44

1. UVOD

Pošta Slovenije d. o. o. se po uspešnih poslovnih letih, predvsem v prejšnjem desetletju, v zadnjih letih sooča z upadom storitev ter posledično z manjšim dobičkom. Dobiček se je v zadnjih desetih letih gibal tako:

- V letu 2015: 7.200.000 evrov (po nerevidiranih podatkih pred davkom iz dobička) (Pošta Slovenije [PS], 2016)
- V letu 2014: 7.093.000 evrov (PS, 2015)
- V letu 2013: -16.732.294 evra (PS, 2014)
- V letu 2012: 6.331.857 evrov (PS, 2013)
- V letu 2011: 8.860.198 evrov (PS, 2012)
- V letu 2010: 16.314.604 evre (PS, 2011)
- V letu 2009: 18.853.272 evrov (PS, 2010)
- V letu 2008: 18.236.770 evrov (PS, 2009)
- V letu 2007: 16.550.620 evrov (PS, 2008)
- V letu 2006: 20.879.164 evrov (PS, 2007)



Graf 1: Pregled gibanja dobička/izgube Pošte Slovenije v zadnjih desetih letih
(Vir: letna poročila Pošte Slovenije d. o. o.)

Država kot edini lastnik pričakuje čim večji dobiček, zato preko nadzornega sveta usmerja vodstvo Pošte Slovenije, da nadomesti izpad prihodkov z novimi storitvami, zmanjša odhodke in ustvari večji dobiček. Kot je razvidno z grafa, se je dobiček v zadnjih letih močno zmanjšal, nekaj gre na račun upada storitev, v

letih 2012 in 2013 pa gre manjši dobiček oziroma izguba na račun slabitev naložb v banki NKBM in PBS. Pošta Slovenije je morala leta 2011 dokapitalizirati NKBM. Ker so klasične poštne in denarne storitve v upadu že kar nekaj let, je potrebno izpad dohodkov nadomestiti z uvajanjem novih storitev in prodajo blaga. Dobiček pa se bo povečal tudi z zmanjševanjem odhodkov. Tu je mišljena predvsem optimizacija poštne omrežja (preoblikovanje pošt v pogodbene pošte, zmanjševanje števila poslovnih enot - v lanskem letu iz devetih poslovnih enot v pet), zmanjševanje števila zaposlenih.

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Na današnjem trgu ponudb in storitev se je Pošta Slovenije d. o. o. odločila, da sprejme izziv in poleg vseh ostalih storitev, ki jih že opravlja, ponudi svojim strankam sklepanje zavarovanj na poštne okencih. Uvajanje novih storitev je za Pošto Slovenije d. o. o. bistvenega pomena, saj so tradicionalne storitve, ki jih opravlja pošta, v upadanju. Tu mislimo predvsem na upad števila pisemskih pošilk, paketnih pošilk, v največjem upadanju pa so storitve denarnega prometa. Skoraj ves upad storitev gre na račun modernejših načinov opravljanja teh storitev (elektronsko poslovanje), nekaj pa tudi na račun konkurence na trgu in varčnejšega poslovanja podjetij, ki koristijo usluge Pošte Slovenije d. o. o. V preteklosti je Pošta Slovenije d. o. o. uvedla že kar nekaj storitev, ki jih opravlja v imenu svojih pogodbenih strank. Te storitve so stranke sprejele dobro, saj lahko opravijo več storitev hkrati na enem mestu, nanašajo pa se na pogodbene stranke, ki so:

- Loterija Slovenije (vplačila in izplačila on-line iger, prodaja in izplačila srečk),
- Športna Loterija (vplačila in izplačila stav, prodaja in izplačila srečk),
- Eventim (prodaja vstopnic),
- storitve Poštne banke Slovenije in NKBM,
- prodaja komisijskega in trgovskega blaga raznih dobaviteljev,
- prodaja virtualnih predplačniških kartic za večino mobilnih operaterjev,
- oddajanje fotografij v obdelavo in razvijanje,
- pristop k vzajemnim skladom (KD skladi, KBM Infond, Ilirika),
- prodaja spletnih kuponov za www.kuponko.si
- sprejem vlog za izdajo plačilne kartice Diners Club International (izdajatelj Erste Card),
- Pošta je registrirana javna certifikatska agencija za izdajo kvalificiranih digitalnih potrdil (POŠTA®CA).

Potrebno je samo še dodati, da se posamezne prej naštetih storitve pogodbenih strank ne izvajajo na vseh poštah v enakem obsegu (na primer vzajemni skladi se izvajajo na 42 poštah, vplačila in izplačila on-line iger Loterije Slovenije na 400 poštah itd.).

Pri vseh zgoraj naštetih storitvah, ki jih pošta že opravlja, je po sklenitvi dogovora med poslovnima partnerjema hitro prišlo do realizacije storitev do končnega uporabnika na poštnem okencu. Običajno je pred realizacijo storitev na poštna

okenca sledil kratek predstavitveni seminar, kar pa je bilo kasnejših posodobitev ter uvajanja še dodatnih storitev posamezne pogodbene stranke, pa so zaposleni bili obveščeni z okrožnicami ali pa z obiskom predstavnika pogodbene stranke Pošte Slovenije d. o. o. na sami pošti.

1.2 OPREDELITEV CILJEV NALOGE

Po zgledu nekaterih nacionalnih poštних operaterjev v regiji se je tudi Pošta Slovenije odločila za uvedbo zavarovalnih storitev na poštna okenca.

Bistvo uvedbe vseh novih storitev na poštna okenca je nadomestitev izpada prihodkov od klasičnih poštних storitev. Kot je bilo prikazano na grafu 1, se vidi, kako se je gibal dobiček zadnjih deset let. Vsi napor posloводства so usmerjeni k uvajanju novih in nadomestnih storitev, s čimer bi zajezili padanje dobička.

Pri ideji uvajanja zavarovalnih storitev na poštna okenca so se pojavile pravne ovire, saj Pošta Slovenije d. o. o. ni registrirana za opravljanje poslov zavarovalnih storitev. Tako je morala Pošta Slovenije d. o. o. najprej razrešiti pravni vidik, saj lahko zastopanje zavarovalnic pri sklepanju zavarovalnih pogodb kot gospodarsko dejavnost opravlja zavarovalna zastopniška družba. Ustanovila je podjetje PS Zavarovalno zastopništvo d. o. o., pri tem pa ji je Agencija za zavarovalniški nadzor dodelila dovoljenje za opravljanje teh poslov s številko 40110-0904/2013, z dne 23. 5. 2013.

To pa je bil šele prvi korak proti trženju zavarovalnih storitev na poštних okencih. Potem je bilo potrebno izbrati kader, ki bo tržil te storitve na poštних okencih. Pri Pošti Slovenije d. o. o. in PS Zavarovalnem Zastopništvu d. o. o. so se odločili, da povabijo oziroma prepustijo odločitev poštним delavcem; kdo je pripravljen pristopiti k izobraževanju za pomožnega zavarovalnega zastopnika. Vabilo k izobraževanju so dobili vsi zaposleni na Pošti Slovenije d. o. o., to so delavci v manipulaciji (zaposleni na poštних okencih), v dostavi (pismošoš) ter v strokovnih službah družbe in poslovnih enotah (podporne službe). Interes Pošte Slovenije d. o. o. je bil, da bi bila pokritost z zaposlenimi z licenco čim bolj enakomerna.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Na temo uvajanja in trženja izdelkov je veliko literature. V našem primeru, ko gre za uvajanje in trženje storitev, pa se te teme dotaknejo le nekatere knjige v slovenskem jeziku. Podatki, ki bodo prikazani v diplomski nalogi, bodo samo javno dostopni, tako za Pošto Slovenije d. o. o., kot tudi za Pošto Slovenije Zavarovalno zastopništvo d. o. o. V diplomski nalogi bo prikazana anketa, ki se je izvedla med zavarovalnimi zastopniki, ki že tržijo zavarovalne storitve na poštних okencih.

1.4 PREDSTAVITEV POŠTE SLOVENIJE d. o. o.

Pošta Slovenije d. o. o. je nastala 1. 1. 1995 z razdružitvijo takratnega PTT podjetja na dva dela, Pošto Slovenije d. o. o. in Telekom Slovenije d. d., tako da je lansko leto Pošta Slovenije praznovala 20-letnico samostojnega delovanja. Ob razdružitvi se je sedež Pošte Slovenije d. o. o. prestavil v Maribor, kjer je še danes. Od julija 2002 deluje kot gospodarska družba v 100 % lasti Republike Slovenije. Njeno osnovno poslanstvo je izvajanje univerzalnih poštnih storitev, poleg tega pa so bistvene tudi druge poštno storitve, storitve denarnega prometa in prodaja trgovskega blaga ter storitev.

Pošta Slovenije d. o. o. je danes veliko podjetje, z okoli 6.000 zaposlenimi. Razvito ima mrežo 556 poslovalnic, od tega je 115 pogodbenih pošt. Pogodbena pošta je nova organizacijska oblika pošte, v katero so bile ali pa še bodo preoblikovane manjše pošte (prve pošte so se preoblikovale 3. 5. 2013).

Pošta Slovenije je v preteklem letu zmanjšala število poslovnih enot, in sicer iz devet poslovnih enot na pet:

- Koper
- Ljubljana
- Celje
- Maribor
- Poštno-logistični center Ljubljana.

Organa družbe sta dva, in sicer:

- nadzorni svet (šest članov - štiri imenuje ustanovitelj, dva pa izvoli svet delavcev),
- poslovodstvo (generalni direktor, namestnik generalnega direktorja, član uprave).

Pošta Slovenije d. o. o. se ob 20-letnici samostojnega delovanja s hitrimi koraki spreminja iz ponudnika klasičnih poštnih storitev v modernega logističnega ponudnika novih poštnih in elektronskih storitev. Zadnja leta se na trgu poštnih in logističnih storitev dogajajo velike strukturne spremembe. Tu je mišljeno predvsem zmanjšanje povpraševanja po klasičnih poštnih storitvah, liberalizacija poštne trga pri univerzalnih storitvah ter gospodarnejše obnašanje velikih uporabnikov poštnih storitev. Zaradi vsega naštetega se je število zaposlenih zadnja leta zmanjševalo (predvsem z naravnim odlivom), Pošta Slovenije d. o. o. pa se je morala, tako kot še drugi nacionalni evropski poštni operaterji, hitro prilagoditi novim trendom in zahtevam uporabnikov poštnih storitev. Ta prilagoditev gre predvsem v smeri optimizacije poštne omrežja (pogodbene in premične pošte), uvajanja in razvoja elektronskih in informacijskih storitev (e-arhiv, storitev v oblaku), uvajanja in izpopolnjevanja obstoječih storitev (jutranja dostava časopisov: *Finance* in *Večer*, dostava paketov, oskrbovalno-logistične verige: avtomobilski deli, Heineken, Coca-Cola itd.).

Zaradi boljše odzivnosti in dopolnjevanja poštnih in ostalih storitev je Pošta Slovenije d. o. o. ustanovila naslednja hčerinska podjetja:

- Elektronsko pismo Pošte Slovenije (izpisi s pomočjo e-storitev),
- Feniksšped (špediterske storitve),

- PS Moj paket (spletna trgovina),
- PS Zavarovalno Zastopništvo (zavarovalne storitve).

Ob razdružitvi leta 1995 je Pošta Slovenije dobila tudi Poštno banko Slovenije, preko katere opravlja storitve plačilnega prometa. V letu 2002 je lastnik prenesel 55 % lastniški delež na NKBM. Po dokapitalizaciji iz leta 2013 pa je delež Pošte Slovenije v Poštni banki Slovenije padel pod en odstotek.

V vseh letih od razdelitve PTT-ja na dva dela je Pošta Slovenije poslovala z dobičkom, izjemoma leta 2002 (prenos lastništva PBS) in leta 2013 (slabitev naložb v NKBM in PBS). Tudi v teh letih izguba ni nastala iz naslova poslovanja, ampak iz odločitve lastnika (Republika Slovenija).

2. TEORETIČNE OSNOVE

2.1 UVEDBA DOPOLNILNIH STORITEV

Ker je Pošta Slovenije predvsem storitveno podjetje (prodaja tudi izdelke, vendar le komisijsko in trgovsko blago, ki ga ne razvija in izdeluje sama), se bom na tem mestu osredotočil predvsem na uvajanje novih storitev na poštna okenca.

Pod storitveno dejavnost sodi celoten javni sektor (sodišča, vojska, policija, gasilci, šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje itd.), nepridobitne institucije (muzeji, fundacije, cerkve itd.) in tudi pridobitne institucije (pošte, zavarovalnice, banke, odvetniške pisarne, letalske družbe, nepremičninske agencije itd.). Tudi mnoga proizvodna podjetja se v resnici ukvarjajo s storitveno dejavnostjo.

Najprej opredelimo storitve. Značilnosti storitev v primerjavi z izdelki so (Kotler, 2003):

- neopredmetenost (storitve ne moremo prijeti, okusiti, slišati itd.),
- neločljivost (ko se storitev proda, se istočasno tudi porabi, prisotna sta običajno tako proizvajalec in uporabnik),
- spremenljivost (kvaliteta storitev je odvisna od tega, kdo, kje in kdaj jih izvaja),
- minljivost (storitev se ne da skladiščiti).

Podjetje lahko pride do nove storitve/izdelka po dveh poteh:

- z lastnim razvojem:
 - v lastnem podjetju ali
 - ga naroči pri drugem podjetju, ki se ukvarja z razvijanjem nove storitve/izdelka,
- z nakupom:
 - nakup drugega podjetja, ki že ima storitev/izdelek,
 - pridobitev patenta od drugega podjetja,
 - nakup franšize ali licenčne pravice.

Pošta Slovenije v večini primerov novih storitev ne razvija sama, vendar ponuja storitve v imenu poslovnih partnerjev. Tu so mišljene storitve, ki se tržijo direktno na poštnih okencih. Pošta Slovenije pa sama razvija predvsem e-storitve. Pod e-storitve, ki jih Pošta razvija sama, štejemo:

- moja.posta.si,
- eRačun,
- digitalizacija dokumentov,
- nadomestni informacijski center,
- moja razglednica,
- mobilni portal,
- mobilne aplikacije,
- razvijanje fotografij.

Kot vidimo iz navedenega, je velika večina uvedenih dopolnilnih storitev na poštna okenca pridobljena z nakupom franšize ali licenčne pravice.

Pri nakupu franšize ali licenčne pravice ne gre toliko za novo storitev na trgu, saj je ta že poznana. Gre predvsem za novo storitev za podjetje, ki se odloči za nakup franšize ali licenčne pravice. Z uvajanjem novih storitev vedno obstajajo pomisleki, ali se bo storitev »prijela« na trgu, kjer obstaja množica podobnih storitev. Ker se okusi in potrebe trga nenehno in stalno spreminjajo, obstaja pri podjetju, ki storitev uvaja, bojazen, ali se bo storitev prijela in obstala na trgu. Po Kotlerju je neuspeh novih izdelkov ocenjen kar na 80 %, prav tako pa naj bi bil tako visok tudi odstotek neuspešnih novih storitev (finančnih storitev, zavarovanj in borznih storitev).

Nekaj najpomembnejših dejavnikov, ki zavirajo razvoj in sprejetje na trgu (Kotler, 2003):

- skoraj nič možnosti za izboljšavo,
- konkurenca na trgu in s tem razdrobljenost trga in tržnega deleža ter posledično manjši dobiček na prodano enoto,
- administrativne ovire (predpisi, norme, standardi),
- veliki stroški razvoja,
- finančno stanje podjetja (podjetje ima dobre ideje, nima pa ustreznega kapitala za razvoj),
- hitri razvoj (več podjetij naenkrat ima isto idejo, vendar najhitrejši pobere največji delež trga in dobička).

2.1.1 STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Strateško načrtovanje ima naslednja področja delovanja (Kotler, 2003):

- Uspešno podjetje mora kot dober gospodar upravljati s podjetjem kot naložbeni portfelj.
- Dobro mora oceniti rast trga, pozicijo tega podjetja na trgu ter prilagojenost trgu.
- Načrtovanje in spremljanje strategije.

Glavni v procesu strateškega načrtovanja so tržniki, trženje pa je tudi najbolj kritično v procesu strateškega načrtovanja (Kotler, 2003):

- tržniki analizirajo trg, konkurenco in poslovne priložnosti,
- pripraviti morajo poslovno strategijo, ki zajema naslednje parametre: proizvodnjo, trženje, prodajo in kvaliteto,
- soodločajo tudi pri razvoju operativnih načrtov.

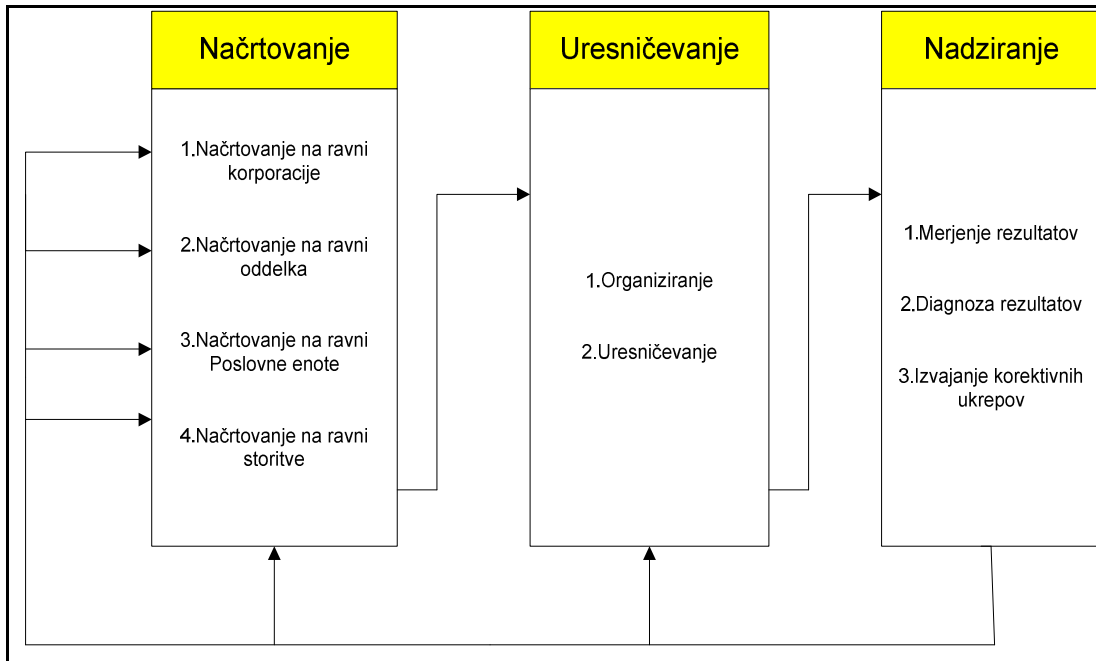
Organizacijske ravni strateškega načrtovanja pa so:

- korporacija,
- oddelek,
- poslovna enota,
- storitev.

Načrt trženja delimo na (Kotler, 2003):

- strateški načrt trženja,
- taktični načrt trženja.

Oddelku trženja pomagajo tudi ostali oddelki, da skupaj pripravijo podroben načrt trženja. Za uresničevanje načrta se skrbi na različnih ravneh podjetja. Potrebno je skrbno spremljanje rezultatov. Vse skupaj je prikazano na sledeči sliki.

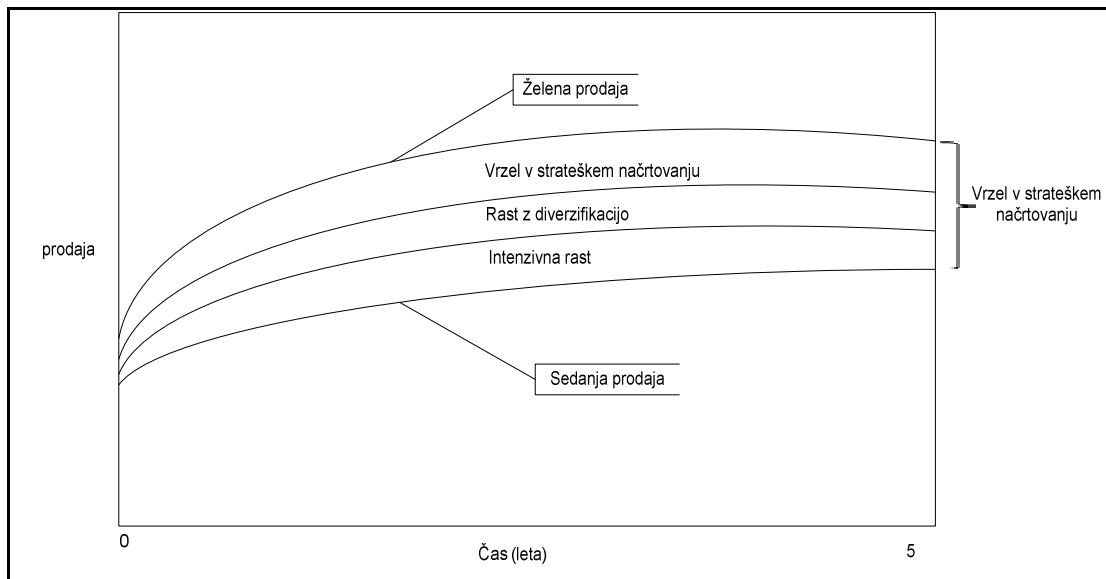


Slika 1: Procesi strateškega načrtovanja, uresničevanja in nadzora (Vir: Kotler, 2003)

2.1.2 NAČRTOVANJE NOVIH IN KRČENJE STARIH DEJAVNOSTI

V vsakem poslovnem načrtu je zapisan obseg prodaje in dobiček za že obstoječe ponudbe. Ker pa sta prodaja in dobiček pogosto manjša od načrtanega in potrjenega s strani nadzornega sveta, bo poslovodstvo moralo razmisliti, kako zmanjšati vrzel med načrtovano in izvedeno prodajo. Vodstvo podjetja bo moralo razmisliti o novih dejavnostih, da bo zmanjšalo oziroma izničilo razliko med načrtanim in realiziranim dobičkom. To je možno narediti na naslednje tri načine (Kotler, 2003):

- intenzivna rast (če obstajajo možnosti za izboljšanje že uveljavljenih storitev),
- integrativna rast (če obstajajo možnosti za razvoj in pridobitev storitev, ki so povezane z že uveljavljenimi storitvami),
- rast z diverzifikacijo (če obstaja možnost za uvajanje novih storitev, ki niso povezane z že uveljavljenimi storitvami).



Slika 2: Vrzel v strateškem načrtovanju (Vir: Kotler, 2003)

Prav tako kot z rastjo pa se mora poslovodstvo ukvarjati tudi s spremljanjem že uveljavljenih storitev, ki ne ustvarijo dovolj prodaje in posledično dobička. Pri že uveljavljenih storitvah pa poznamo tako imenovano krčenje starejših storitev (Kotler, 2003):

- starejšo storitev moramo oklestiti,
- starejšo storitev moramo požeti,
- starejšo, izčrpano storitev moramo opustiti.

Z naštetim znižamo stroške poslovanja in pridobimo dodatne denarne tokove za razvoj novih storitev. Prav tako pa se poslovodstvo in oddelki ne ukvarjajo več s slabšimi, izčrpanimi storitvami in lahko vso energijo, pozornost in denarna sredstva usmerijo v rast storitev in podjetja.

Pri prodaji storitev (izdelkov) je potrebno gledati na zadovoljstvo končne stranke (kupca) in ne samo kot na proces proizvodnje storitev (izdelkov), saj storitve (izdelki) pridejo in ugasnejo, končne (zveste) stranke pa ostanejo.

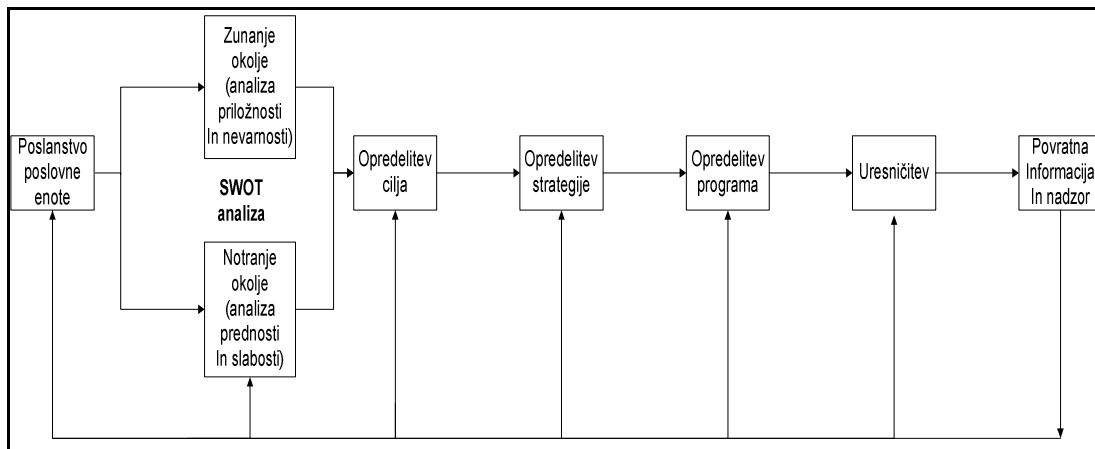
Prav tako moramo pogledati, na kakšni podlagi opredeljujemo trg. Poznamo delitev na podlagi (Kotler, 2003):

- ciljnega trga,
- strateškega trga.

2.1.3 SWOT ANALIZA

Pri strateškem načrtovanju se zatekamo k različnim analizam. Ena najpogosteje uporabljenih je SWOT analiza (ali po slovensko PSPN matrika v strokovni terminologiji). Kratica PSPN pomeni:

- prednosti,
- slabosti,
- priložnosti,
- nevarnosti.



Slika 3: Proces strateškega načrtovanja (Vir: Kotler, 2003)

Prvi dve alineji se nanašata na notranje dejavnike, drugi dve pa na zunanje. Pri analizi notranjih dejavnikov smo v okolišu lastnega vpliva. Pod pojmom prednosti razumemo stvari, ki jih obvladamo, kjer smo močni, boljši od konkurence. Pri analizi zunanjih dejavnikov pa ne moremo naredi nič, saj nanje nimamo vpliva. Spremljati moramo okolje in udeležence v okolju, kjer smo prisotni. Pri okolju spremljamo: tehnološke, ekonomske, socialne, pravne, demografske pojave, ki se pojavijo v okolju. Pri udeležencih, ki so prisotni v tem okolju, pa spremljamo: kupce, konkurente, dobavitelje. Vsako dogajanje, ki se odvija na trgu, mora podjetje takoj zaznati, se z njim identificirati in v njem zaznati priložnosti in hkrati tudi nevarnosti. Podjetje mora zato imeti sistem obveščanja, ki spada pod oddelek trženja. Ta mora takoj reagirati na vsako spremembo na trgu in takoj prepoznati in reagirati. Najbolj kritična vprašanja pa so vprašanja, povezana z nevarnostmi, saj lahko pripeljejo do negativnih vplivov, na katere pa nimamo vpliva. Zaradi tega delamo tudi SWOT analizo, da prepoznamo nevarnosti ter se nanje dobro pripravimo in, ko pride do njih, pravilno odreagiramo. Med največje nevarnosti štejemo: dvig davkov, neplačnike, spremembo zakonodaje. Potem ko je podjetje izvedlo SWOT analizo, nadaljuje z opredelitvijo ciljev. V opredelitev ciljev so vključeni naslednji parametri (Kotler, 2003):

- rast prodaje,
- dobiček,
- povečanje tržnega deleža,
- inovacije,
- obvladovanje tveganj.

Cilji morajo biti količinsko opredeljeni, da se lahko merijo, prav tako pa morajo biti postavljeni realno. Postavljeni morajo biti na lestvico od najbolj do najmanj pomembnega, hkrati pa moramo biti pri postavljanju dosledni, saj je skoraj nemogoče istočasno maksimirati dobiček in prodajo.

Ko so cilji postavljeni, je potrebno postaviti strategijo. Cilji povedo, kaj želi podjetje doseči, strategija pa je načrt, kako jih doseči.

Strategija se deli na (Kotler, 2003):

- trženjsko strategijo,
- tehnološko strategijo,
- strategijo pridobivanja virov.

Podjetja sestavljajo strateško skupino, če so usmerjanja na isto ciljno skupino in izvajajo enako strategijo. Od teh podjetij bo imelo največji dobiček tisto podjetje, ki bo najbolje izvajalo to strategijo. Podjetja ravnaajo narobe, če:

- nimajo jasne strategije ali
- pa poizkuša biti njena strategija odlična na vseh strateških nivojih.

Tukaj se potegne primerjava med strategijo in operativno uspešnostjo. Čeprav nekatera podjetja izvajajo strateške aktivnosti boljše kot njihova konkurenca in trenutno zmagujejo, morajo biti previdna, da konkurenca ne posnema njihovega operativno uspešnega modela. Strategija se med podjetji razlikuje (Kotler, 2003):

- izvajanje drugačnih strateških aktivnosti od konkurence ali
- izvajanje podobnih strateških aktivnosti, na drugačne načine kot konkurenca.

Podjetja čedalje bolj ugotavljajo, da potrebujejo strateške partnerje, če hočejo biti uspešna. Tako partnerstvo se imenuje strateška zveza in lahko poteka z domačimi ali tujimi podjetji.

Strateški razlogi, da se podjetja odločajo za strateške zveze, so (Kotler, 2003):

- razširiti področje obstoječega delovanja,
- premagati pravne ovire,
- pospešiti uvajanje izdelka/storitve,
- znižati stroške ob opustitvi izdelka/storitve,
- zmanjšati tveganje in stroške ob vstopu na nove trge,
- zapolniti luknje na sedanjem trgu,
- pretvoriti presežne proizvodnje v dobičke.

Nekaj teh razlogov se nanaša na strateške zveze na domačem trgu, nekaj pa na strateške zveze pri mednarodnih povezavah.

Pri povezovanju v strateške zveze je potrebno dobro premisliti, s kom iti v takšna povezovanja, da se bo strateška zveza obdržala. Ključne so naslednje lastnosti (Kotler, 2003):

- strateška skladnost: podjetje mora, preden sploh razmišlja o strateških zvezah, najprej oceniti svoje konkurenčne prednosti na trgu,
- osredotočenost na dolgi rok: tukaj ne sme biti takoj ob združitvi vodilo prihranek, temveč se morajo strateški partnerji fokusirati na koristi, ki se bodo izkazale šele v prihodnjih letih,
- fleksibilnost: vse vpletene strani morajo biti fleksibilne, če hočejo, da se strateško partnerstvo obdrži.

Trženjske zveze v veliki večini primerov izvirajo iz strateških zvez. Delijo se na (Kotler, 2003):

- izdelčne oziroma storitvene zveze: eno podjetje drugemu podeli licenco za izdelavo izdelka/prodajo izdelka (v primeru Pošte Slovenije je to v primeru zavarovalnih storitev, prodaje Loterije Slovenije, prodaje Športne loterije, kart za Eventim itd.),
- zveze na področju trženjskega komuniciranja: eno podjetje izvede trženjsko komuniciranje za drugo podjetje,
- zveze na področju logistike: podjetje ponuja logistične storitve za izdelke drugega podjetja (v primeru Pošte Slovenije so to stranke, s katerimi ima Pošta sklenjeno pogodbo o prenosu poslovnih paketov - veliko pogodbenih strank),
- sodelovanje pri določanju cen: to je posebna zveza med podjetji, ki se dogovorijo o cenah storitev.

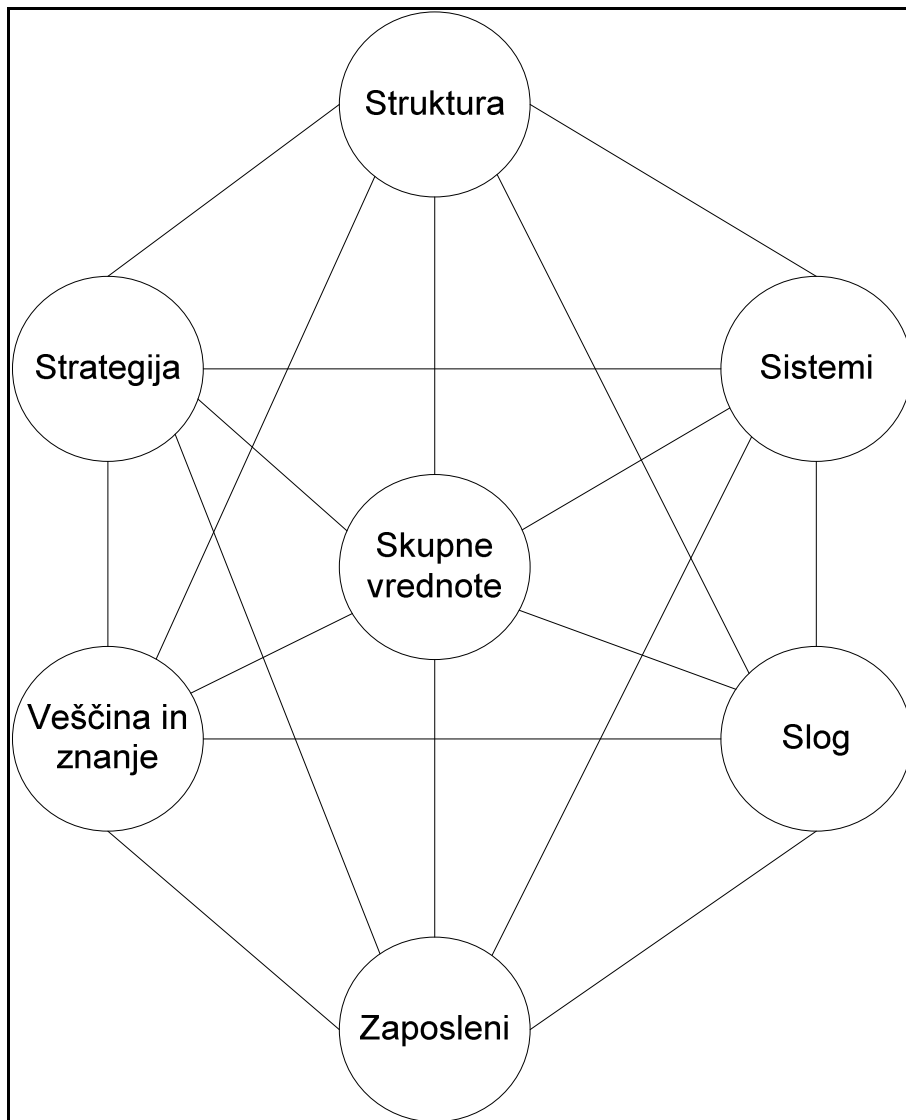
Ko razmišljamo o partnerskih povezavah, moramo razmišljati v smeri, kako lahko naše podjetje poveča prednosti partnerskega podjetja in kako lahko naše podjetje zmanjša slabosti partnerskega podjetja. V enaki smeri mora razmišljati tudi partnersko podjetje. Bistvo partnerskih zvez je, kako doseči čim večjo prodajo ob čim nižjih stroških. Podjetja se zavedajo, da je za uspeh obstoja in dobrega sodelovanja v strateških zvezah potrebno ta partnerstva dobro voditi, zato ne smejo biti prepuščena sama sebi. Zaradi tega so podjetja začela temu posvečati več pozornosti in začela razvijati organizacijske strukture, ki skrbijo, razvijajo, oblikujejo, vodijo in nadzirajo takšna partnerstva.

2.1.4 TRŽENJSKE STRATEGIJE

Ko podjetje zastavi svojo osnovno strategijo, mora nato izdelati podrobne podporne programe, ki to strategijo podpirajo. Tržniki morajo nato postaviti trženjsko strategijo in oceniti stroške trženjskih programov. Slaba izvedba strategije lahko izniči trženjsko strategijo.

Podjetje McKinsey & Company je razvilo model, ki se imenuje 7-S in pravi, da je strategija samo en kamenček v mozaiku za uspešno poslovanje. Za uspešen poslovni model potrebujemo (Kotler, 2003):

- strategijo (strategy),
- strukturo (structure),
- sisteme (systems),
- slog (style),
- spretnost - veščina in znanje (skills),
- zaposlene (staff),
- skupne vrednote (superordinate goals).



Slika 4: McKinseyjev model 7-S (Vir: Kotler, 2003)

Pri izvajanju strategij je potrebno spremljati rezultate in spremembe na trgu ter vključevati nova spoznanja v strategije. V današnjem času se poslovno okolje spreminja zelo hitro, zato morajo biti podjetja zelo pazljiva, da spremljajo vse spremembe, ki se dogajajo na samem trgu. Ko pride do sprememb, je potrebno skrbno preučiti izvedbe, programe in strategije, včasih celo tudi cilje.

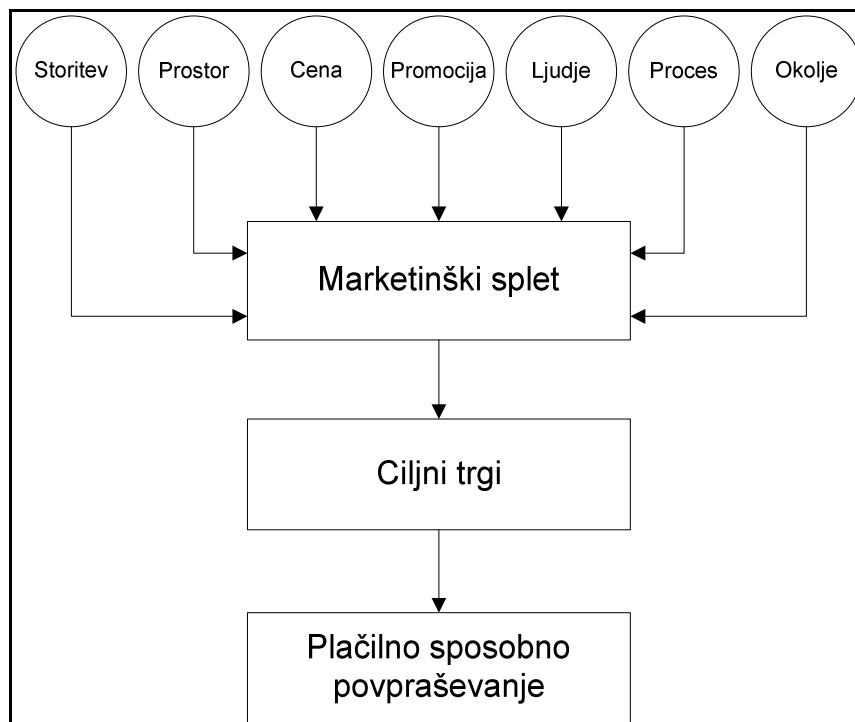
Pri modelu 7-S so potrebne hitre spremembe, saj se tržno okolje hitro spreminja in če podjetje zamudi, se s tem zmanjšuje njegova uspešnost, čeprav ostaja še naprej učinkovito. Iz tega je razvidno, da je bolje delati prave stvari in biti uspešen, kot pa delati stvari prav in biti učinkovit.

Če podjetje zamudi ključne spremembe v tržnem okolju, težko ponovno pride nazaj, kjer je bilo pred spremembami. Zlasti velika podjetja, ki se težko tako hitro odzovejo na spremembe na trgu, so bolj ranljiva kot manjša podjetja. Pri

velikih organizacijah mora poslovodstvo predvideti takšne ukrepe, če je možno, že pred spremembami v okolju. Strateško načrtovanje ne sme biti statično, uporabljati je potrebno prilagodljivo strateško načrtovanje, saj se je potrebno ves čas prilagajati okolju.

Pri storitvah pa prav tako pride v obzir tudi model 7P, pri katerem so tradicionalnemu 4P za izdelke dodali še 3P za storitve (Devetak, 2006):

- storitev/proizvod (product),
- prostor (place),
- cena (price),
- promocija (promotion),
- ljudje (people),
- proces (process),
- okolje (physical environment).



Slika 5: Model 7P, ki ga uporabljamo za storitve (Devetak, 2007)

Pri trženju izdelkov je dovolj, da imamo izdelek, ceno tega izdelka, prostor, kamor izdelek skladiščimo ali razstavimo ter promocijo tega izdelka. Ko pa govorimo o trženju storitve, je potrebno, da imamo tudi dodatne 3P.

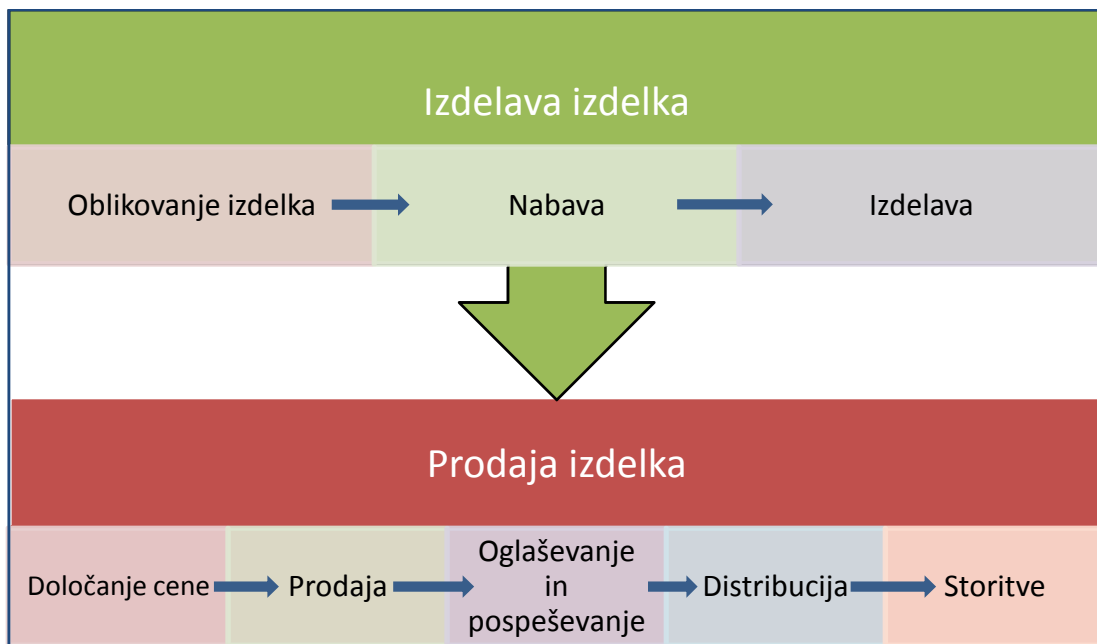
Ljudje so pri trženju in prodaji storitev najpomembnejši, saj so ti v največji meri odgovorni za zadovoljstvo strank. Ljudje, ki prodajajo storitve, so v stiku s potencialnimi kupci. Od njih je veliko odvisno, ali se bo storitev prodajala ali ne. Tu imajo veliko vlogo motivacija, usposabljanje, poslušanje želja strank, skrbnost, zavzetost.

Podjetje, ki prodaja storitve, lahko izbere različne načine, kako bodo posredovali storitev.

Stranke opazijo, v kakšnem okolju se opravlja prodaja storitev.

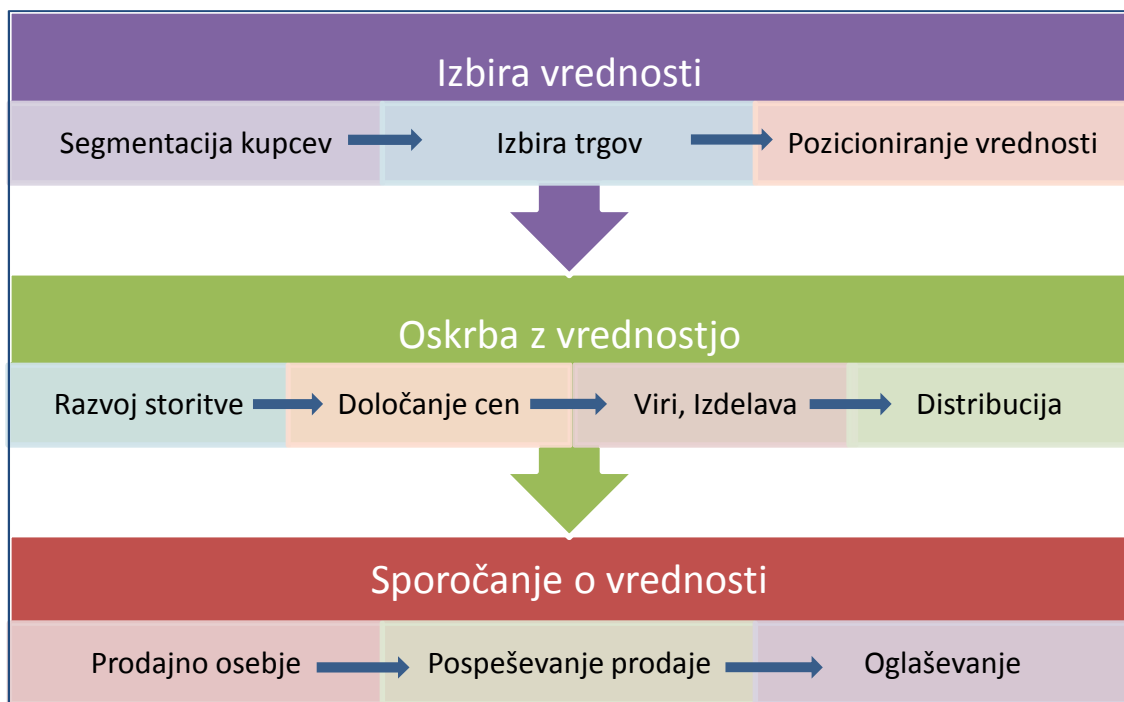
Pri načrtovanju trženjskega procesa je najpomembnejša naloga podjetja, da z dobičkom proda svoj izdelek/storitev. Obstajata vsaj dve različici pogleda na ta proces (Kotler, 2003):

- podjetje najprej izdelek/storitev naredi in ponudi trgu (tradicionalna veriga fizičnega procesa),
- podjetje najprej razišče trg, nato pa ponudi ciljnemu trgu izdelek/storitev (veriga ustvarjanja in posredovanja vrednosti).



Slika 6: Tradicionalna veriga trženja (Vir: Kotler, 2003)

Pri tradicionalni verigi gre za izdelke/storitve, ki nimajo velike ali nobene konkurence in podjetje ve, da bo prodalo dovolj izdelkov, da bodo ustvarili dobiček. Trženje se tu odvija šele proti koncu procesa. Takšna podjetja imajo največ možnosti v gospodarstvu, kjer je pomanjkanje blaga, trg se ne ozira na kvaliteto itd.



Slika 7: Veriga ustvarjanja in posredovanja vrednosti (Vir: Kotler, 2003)

Tradicionalna veriga pa ne bo delovala v tržnem gospodarstvu, kjer ima trg na voljo veliko in bogato izbiro izdelkov/storitev. Ob veliki izbiri na trgu so potrošniki pozorni na vsako malenkost: ceno, kvaliteto, slog, značilnost, reference, želje, poprodajne storitve itd. Pri tej verigi se trženje začne že na začetku verige načrtovanja. Pri tem procesu se poudarja ustvarjanje in posredovanje vrednosti, za razliko od tradicionalne verige, kjer se poudarja proizvodnja in prodaja. Veriga ustvarjanja in posredovanja se deli na tri dele (Kotler, 2003):

- izbira vrednosti,
- oskrba z vrednostjo,
- sporočanje o vrednosti.

V prvem delu se izvaja strateško trženje, v drugem in tretjem delu pa naloge taktičnega trženja.

V prvi fazi procesa je naloga tržnikov segmentacija trga, izbira ciljnega trga in pozicioniranje vrednosti izdelka/storitve. Te tri aktivnosti, s katerimi se ubadajo tržniki, so jedro strateškega trženja. Pri segmentiranju se je potrebno odločiti, ali bomo šli v množično trženje ali v mikrotrženje (segmenti, vrzeli, lokalna območja ali posamezniki). Zaradi naraščajočega števila kanalov, preko katerih podjetja oglašujejo, prihaja do zasičenosti in naši tržniki težko dosežejo najširšo množico potencialnih kupcev. Segmentiranje trga ni enkratni dogodek; tudi ko pride veriga do konca in trgu ponudimo izdelek/storitev, je potrebno vseskozi preverjati segmente trga, da se podjetje, če pride do sprememb, pravilno in pravočasno odzove. Segmentno trženje ima kar nekaj prednosti pred množičnim trženjem, saj tržniki lahko prepoznajo, kakšen izdelek/storitev in za kakšno ceno naj podjetje

ponudi določenemu segmentu na trgu. Ko pridejo tržniki do tega spoznanja, je tudi lažje izbrati trženjsko komuniciranje in oceniti ter spremljati konkurenco. Segmentiranje včasih ni uspešno in ne da potrebnih rezultatov. Opravi se, kadar so rezultati merljivi, dovolj veliki, dostopni, razločljivi in operativni.

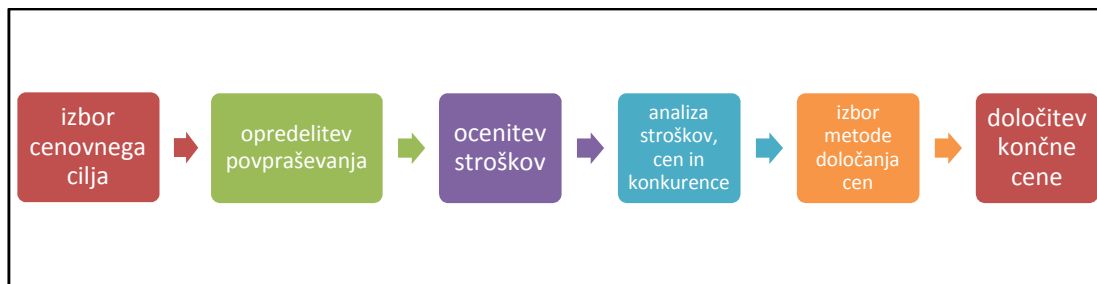
Po izbiri segmentov se morajo tržniki in vodstvo podjetja opredeliti, za katere in za koliko segmentov se bodo opredelili. Pri tej odločitvi imajo največjo težo: privlačnost segmenta v celoti ter cilji in viri podjetja. Lahko so nekateri segmenti privlačni, vendar se ne ujemajo s cilji samega podjetja. Poznamo naslednje modele ciljnega trga (Kotler, 2003):

- osredotočenje na en sam segment (slabost je, ker se lahko segment hitro spremeni ali pa ga ogroža konkurenca),
- selektivna specializacija (podjetje izbere nekaj segmentov in zaradi razpršenosti le-teh podjetje težje zaide v težave),
- specializacija na izdelek/storitev (podjetje ponuja neko storitev več segmentom in si pridobi reference na trgu, vendar je nevarnost prihoda konkurenčne storitve na trg),
- specializacija za trg (podjetje prodaja storitve posameznim skupinam kupcev, s tem postane ugledno podjetje, vendar zaide v težave, če te skupine nimajo več razpoložljivih sredstev za nakup),
- popolno pokrivanje trga (ta model je primeren samo za zelo velika podjetja, saj podjetje poizkuša zalagati vse kupce z vsemi izdelki, ki so na voljo).

Ko podjetje opravi prva dva koraka trženjske strategije, sledi pozicioniranje. Zatem, ko podjetje razišče potrebe in skupine ljudi, ki imajo te potrebe, pozicionira svojo storitev tako, da ciljni trg spozna to novo storitev. Podjetje se mora dobro pozicionirati na samem ciljnem trgu, tako da ta ve, kaj lahko pričakuje od podjetja. Pozicioniranje za podjetje pomeni oblikovanje ponudbe in njegovo podobo na ciljnem trgu, da se ta vtisne v spomin bodočim kupcem. Cilj pozicioniranja je ponuditi vrednost, ki se fokusira na kupca, ta pa, da ima razlog, da ta izdelek kupi. Tržniki in vodstvo podjetja se morajo odločiti, koliko lastnosti storitve poudariti pri samem pozicioniranju (eno, dve, tri in več karakteristik). Z večanjem poudarjanja lastnosti se morajo tržniki izogniti naslednjim napakam (Kotler, 2003):

- prešibko pozicioniranje,
- premočno pozicioniranje,
- nejasno pozicioniranje,
- dvomljivo pozicioniranje.

Ko tržniki izberejo vrednost, jo morajo v naslednjem koraku še priskrbeti, to pomeni, da morajo določiti značilnosti izdelka/storitve, ceno ter njeno distribucijo, kar spada že pod taktično trženje. Tu se mora podjetje prvič odločiti, kakšno ceno bo postavilo za svojo storitev. Ceno mora določiti glede na posredovano vrednost in njegovo reakcijo na to vrednost. Za pravilno postavitev cene mora podjetje vzeti v ozir veliko predpostavk.



Slika 8: Določanje cenovne politike (Vir: Kotler, 2003)

Ker se osredotočamo na storitve, tukaj odpadeta koraka izdelave in distribucije, saj, kot smo zapisali, storitve ni možno otipati in jo skladiščiti.

In že smo pri zadnji fazi taktičnega trženja in to je sporočanje o vrednosti. Prvi korak je prodajno osebje, ki predstavlja most med podjetjem in odjemalci - kupci.

2.1.5 POSPEŠEVANJE PRODAJE

Bistvo strokovne prodaje in pogajanja je sklenitev posla, vendar je tu bistven tudi dolgoročen odnos s stranko.

Drugi korak je pospeševanje prodaje, ki je kratkoročno spodbujanje k nakupu izdelka/storitve. To storimo na različne načine: kuponi, nižje cene, akcije, podaljšane garancije, nagrade, brezplačni vzorci, prikaz delovanja izdelka, vračilo gotovine, dobropis na trgovsko kartico itd.

Trije segmenti pospeševanja prodaje (Kotler, 2003):

- uporabnikom (vzorci, kuponi, vračilo gotovine, program zvestobe itd.),
- trgovinam (popust, brezplačno blago, plačilo za razstavljanje izdelkov na bolj vidnih policah itd.),
- usmerjenost na lastno prodajno osebje in na druga podjetja (nagrade za najboljše prodajalce, sejmi, posebno oglaševanje itd.).

Načini pospeševanja prodaje se razlikujejo po ciljih, ki jih želimo doseči, vendar morajo biti tržniki, ki načrtujejo pospeševanje prodaje, previdni, saj lahko nenehno pospeševanje prodaje privede do zasičenosti pri kupcih in v njihovi podzavesti privede do zmanjšanosti vrednosti pospeševanih storitev. Iz tega lahko uporabniki sklepajo, da je prvotna cena postavljena nerealno in je izmišljena, zato bodo kupovali storitev le v akciji. Tu razlikujemo dve vrsti pospeševanja, in sicer:

- cenovno pospeševanje prodaje,
- pospeševanje prodaje z dodano vrednostjo.

Cenovno pospeševanje prodaje naj se ne uporablja več kot 30 % vsega časa prodaje (Kotler, 2003).

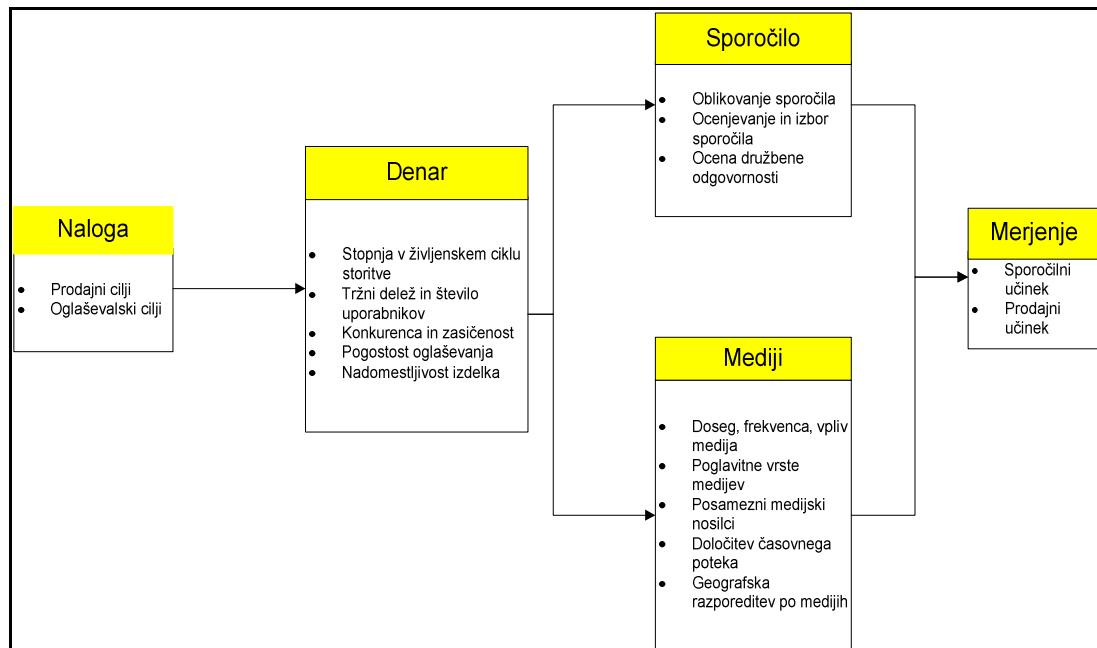
Oseba, ki načrtuje pospeševanja, mora pri svojih odločitvah skrbno paziti na trg, na postavljene cilje pospeševanja prodaje, poznati mora konkurenco itd.

2.1.6 OGLAŠEVANJE

Pospeševanje prodaje je najbolj učinkovito v povezavi z oglaševanjem. Oglaševanje je učinkovito razširjanje sporočil, kjer se oglašujejo izdelki ali storitve za znanega naročnika. Oglaševanje je najbolj učinkovito, če ga uporabimo v relaciji s pospeševanjem prodaje. Razlika med pospeševanjem prodaje in oglaševanjem je v tem, da pospeševanje da spodbudo za nakup, oglaševanje pa razlog (Kotler, 2003). Celotni proračun za pospeševanje in oglaševanje se deli od 40:60, za izdelke tudi do 25:75. V zadnjih letih je razmah različnih medijev pripeljal do zasičenosti oglaševanja. Tržniki morajo premisliti, katere poti oglaševanja bodo uporabljali, da premagajo to zasičenost oglaševanja na trgu in da oglaševanje doseže končnega uporabnika - kupca.

Organiziranje oglaševanja v manjših podjetjih običajno prevzame kdo iz oddelka trženja ali prodaje, ki koordinira sodelovanje z oglaševalsko agencijo. V velikih podjetjih pa formirajo poseben oddelek za oglaševanje, ki odgovarja direktno poslovodstvu. Njihovo delo je predlaganje proračuna za oglaševanje, priprava strategij oglaševanja in koordiniranje aktivnosti z oglaševalskimi agencijami. Pri oblikovanju programa oglaševanja si tržniki najprej določijo ciljne trge, nato pa začnejo delati na tako imenovanih 5M (v angleščini):

- naloga (mission),
- denar (money),
- sporočilo (message),
- mediji (media),
- merjenje (measurement).



Slika 9: Pet odločitev pri oblikovanju programa oglaševanja (Vir: Kotler, 2003)

Oglaševalske cilje lahko razdelimo glede na cilj, ki ga mora oglaševanje doseči, in sicer (Kotler, 2003):

- obveščanje (ustvariti poznavanje novih storitev in novih značilnosti že obstoječih),
- prepričevanje (ustvariti zavedanje, prepričanje in nakup storitve),
- opominjanje (spodbuditi ponovni nakup storitve),
- potrjevanje (prepričati sedanje kupce o pravilni izbiri nakupa).

Tržniki morajo skrbno preučiti in analizirati pozicijo storitve na trgu in pravilno izbrati vrsto oglaševanja (Kotler, 2003):

- Storitev je na stopnji zrelosti, prodajalec (proizvajalec) je vodilni na trgu, prodaja določene storitve je na nizki ravni, cilj tržnikov mora biti spodbuditi večjo prodajo oz. uporabo.
- Če gre za novo storitev, prodajalec (proizvajalec) pa ni vodilni na trgu, ampak je njegova storitev boljša od vodilne na trgu, je cilj tržnikov prepričati uporabnike (kupce) o prednostih njegove storitve.

2.2 POGOJI ZA PRIDOBITEV LICENCE

V Republiki Sloveniji smejo opravljati zavarovalne posle zavarovalnice, ki so registrirane v Republiki Sloveniji in imajo dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor, in sicer za opravljanje tisti zavarovalnih vrst, za katere pridobijo dovoljenje.

Posle za zavarovalnico oziroma zavarovalno zastopniško družbo pa opravljajo zavarovalni zastopniki. To je oseba, ki ima pogodbo o zaposlitvi oziroma je v kakšnem drugem pravnem razmerju z zavarovalnico ali zavarovalno zastopniško družbo. Posli zavarovalnega zastopništva so (Starman, Jakopanec Levart, Panza Frece, Ivanjko, Ristin, 2013):

- sklepanje zavarovalnih pogodb,
- informiranje zavarovancev,
- svetovanje zavarovancem,
- priprava na sklenitev zavarovalne pogodbe,
- izvrševanje pravic iz pogodbe (predvsem pri reševanju odškodninskih zahtevkov).

Iz zapisanega se vidi, da je to oseba, ki je vmesni člen med stranko in zavarovalnico. Zavarovalni zastopniki ne opravljajo zavarovalnih poslov, temveč posle zavarovalnega zastopanja in posredovanja.

Zavarovalne zastopnike glede na obliko zaposlitve ločimo na (Starman et al., 2013):

- zavarovalne zastopnike v rednem delovnem razmerju (zaposleni na zavarovalnici, ki običajno opravljajo storitev ekskluzivno samo za eno zavarovalnico),
- zavarovalne zastopnike, ki niso v rednem delovnem razmerju z zavarovalnico in opravljajo zavarovalne posle ob svojem rednem delu (imajo kakšno drugačno pravno razmerje z zavarovalnico in običajno opravljajo posle za več zavarovalnic).

Glede na obseg opravil, ki jih opravlja, ločimo (Starman et al., 2013):

- pomožne zavarovalne zastopnike (nimajo dovoljenja Agencije za zavarovalni nadzor, vendar opravljajo določene posle zavarovalnega zastopanja, ki jih določi zavarovalnica),
- zavarovalne zastopnike (imajo dovoljenje AZN in posle opravljajo samostojno).

Na zavarovalnem trgu torej nastopajo (Starman et al., 2013):

- ponudniki zavarovalnih storitev (zavarovalnice),
- uporabniki zavarovalnih storitev (zavarovanci),
- zavarovalni zastopniki in posredniki,
- agencija za zavarovalni nadzor,
- slovensko zavarovalno združenje,
- združenje zavarovalnih zastopnikov in posrednikov.

Od leta 2000 so se na slovenskem zavarovalnem trgu poleg zavarovalnih zastopnikov pojavili tudi zavarovalni posredniki kot vmesni člen med zavarovalnico in stranko. Glavna razlika med zavarovalnimi zastopniki in zavarovalnimi posredniki je v tem, da za dejanja zavarovalnega zastopnika odgovarja zavarovalnica, zavarovalni posrednik pa mora biti zavarovan proti poklicni odgovornosti. Če zavarovalni posrednik deluje po naročilu zavarovalnice, za njegova ravnanja odgovarja zavarovalnica kot za lastna ravnanja.

Za opravljanje zavarovalnih poslov je bilo potrebno pridobiti licenco zavarovalnega zastopnika. Za pridobitev licence je potrebno (Starman et al., 2013):

- opraviti preizkus znanja pri Slovenskem zavarovalnem združenju,
- dokazilo o najmanj enoletnih izkušnjah z opravljanjem zavarovalnih poslov,
- dokazilo o zaposlitvi (pogodba o zaposlitvi oz. podjemna pogodba ter opis del in nalog),
- izjava zakonitega zastopnika družbe o dodelitvi mentorja,
- izjava zakonitega zastopnika družbe o času trajanja pogodbe,
- dokazilo o nekaznovanosti (izda ga Ministrstvo za pravosodje),
- potrdilo o plačilu takse.

3. IZBOR DOPOLNILNE STORITVE

Pošta Slovenije je krizo leta 2008 pričakala v dobri finančni in gospodarski kondiciji, a počasi je načela tudi trdnost Pošte. Ker so klasične poštne in denarne storitve v upadanju, se je morala Pošta Slovenije odločiti, s katerimi storitvami ustaviti upadanje prihodkov.

Posledica upadanja prihodkov je bila, da je poslovodstvo Pošte Slovenije oddelku prodaje in razvoja naročilo, da izvede trženjsko raziskavo. Trženjska raziskava naj bi dala odgovore, katere dopolnilne storitve naj Pošta uvede, da bo ustavila upadanje prihodkov. Oddelek prodaje in razvoja pripravi in izvede raziskavo po naslednjih korakih (Kotler, 1996):

- opredelitev problema in ciljev raziskave,
- načrtovanje raziskave,
- zbiranje informacij,
- analiza informacij,
- predstavitev ugotovitev.

Ko je bila trženjska raziskava opravljena, se je med rezultati pokazalo tudi trženje zavarovalnih storitev.

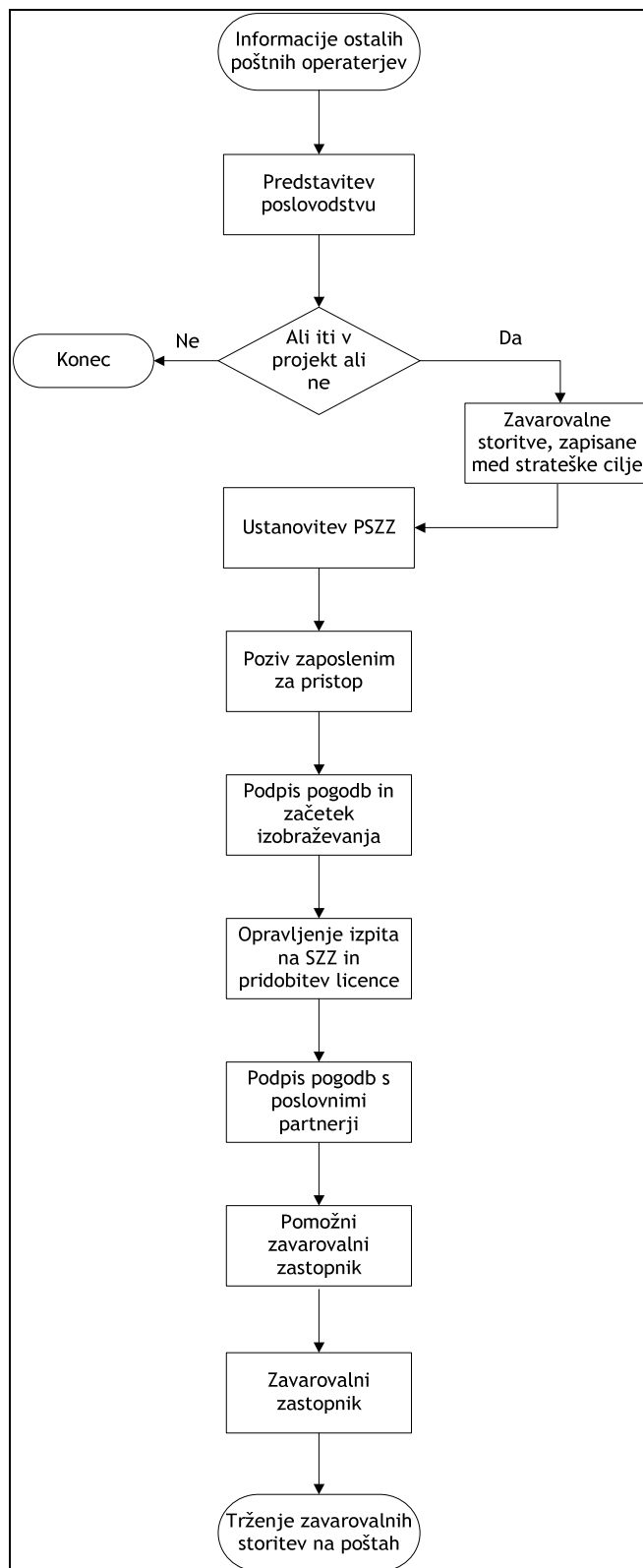
Pošta Slovenije dobro sodeluje tudi z nekaterimi poštnimi operaterji iz regije, ki že tržijo zavarovalne storitve na njihovih okencih. Tudi od njih so strokovne službe pridobile informacije o sami storitvi, s katerimi problemi so se srečevali med uvajanjem, koliko časa je trajalo samo uvajanje itd.

Ker je po eni strani Pošta tudi banka (opravlja storitve za Poštno banko Slovenije), kar nekaj bank pa v Sloveniji trži tudi zavarovanja, je tudi tu nekaj razlogov za sprejetje odločitve o trženju zavarovalnih storitev.

Za sprejetje odločitve, da se uvede trženje zavarovalnih storitev na poštna okenca, so bile odločilne informacije nekaterih poštnih operaterjev, ki že tržijo zavarovalne storitve.

Iz vseh informacij, ki jih je pridobil oddelek prodaje in razvoja, so poslovodstvu Pošte Slovenije predlagali, da uvrsti trženje zavarovalnih storitev v strateški razvojni program.

Na sliki 10 spodaj so prikazani posamezni koraki, kako je potekalo uvajanje dopolnilne storitve od zamisli do realizacije na poštna okenca. Do ustanovitve hčerinskega podjetja PSZZ je vse postopke vodila Pošta Slovenije, od ustanovitve naprej pa je vse aktivnosti za uvedbo dopolnilne storitve vodila in izvajala PSZZ. Za vsa vprašanja, pomoč in dileme so se zavarovalni zastopniki obračali na PSZZ in ne na Pošto Slovenije.



Slika 10: Potek aktivnosti ob uvajanju dopolnilne storitve (vir: lasten)

3.1 USMERITEV PODJETJA

Uvedba novih storitev, ki jih uvaja Pošta Slovenije, je zapisana v Strateškem razvojnem programu za obdobje 2014-2017. Ker je Pošta Slovenije uspešno podjetje, ve, da se je potrebno nenehno prilagajati hitro spreminjajočemu trgu. Pošta ima zastavljen Strateški razvojni program 2014-2017, poleg tega pa nadzorni svet še vsako leto sprti potrdi pripravljen poslovni načrt za tekoče leto.

Med ključnimi strateškimi cilji, ki bodo Pošti Slovenije pomagali realizirati načrtovane rezultate, velja izpostaviti naslednje (Pošta Slovenije, 2014):

- ohraniti pozicijo izvajalca univerzalne poštne storitve na celotnem ozemlju RS,
- ohraniti status vodilnega ponudnika storitev klasičnega plačilnega prometa,
- ohraniti pomembno pozicijo na področju dostave nenaslovljene direktne pošte,
- krepiti svojo pozicijo na področju prenosa paketov, hitre pošte in malih kosovnih pošiljk,
- postati podjetje, ki bo dosegalo pomemben delež svojih letnih prihodkov s prodajo informacijskih storitev,
- postati podjetje, ki bo znalo s strateškimi povezavami in akvizicijami zagotoviti tudi anorgansko rast ter vzpostaviti prodajno mrežo v regiji Alpe-Donava-Jadran,
- postati pomemben partner spletne prodaje s celovito integracijo informacijskega, blagovnega in denarnega toka pri dostavi blaga končnim kupcem v notranjem in mednarodnem prometu,
- nenehno razvijati nove in dopolnilne storitve, s katerimi bomo ohranjali oz. zagotavljali rast poslovnih prihodkov,
- izvesti optimizacijo poštnega omrežja z novimi oblikami kontaktnih točk, kot so pogodbene pošte, premične pošte, samopostrežni avtomati ipd.,
- izkoristiti sinergije svoje osnovne dejavnosti z novimi poslovnimi področji in poslovnimi modeli na področju oskrbovalnih verig, jutranje dostave in kolportaže,
- realizirati cilje iz portfelja ključnih strateških projektov, med katerimi izpostavljamo napravo za usmerjanje paketnih pošiljk, svežnjev in pismarnic v PLC Ljubljana, optimizacijo poštnega omrežja, informatizacijo pismoš, drugo linijsko napravo za zlaganje nenaslovljene direktne pošte, uvedbo zavarovalnih storitev na poštnih okencih, projekt državne informatike ipd.

Kot je razvidno iz strateškega programa Pošte Slovenije 2014-2017, med strateške usmeritve spada tudi uvedba zavarovalnih storitev na poštna okenca.

Pri strateškem načrtovanju na Pošti Slovenije je raven korporacije samo poslovodstvo podjetja, ki skrbi za postavitve strateškega razvojnega programa. Istočasno pa odloča o razporeditvi denarnih resursov posameznim oddelkom. Vodilni v podjetju se ukvarjajo z naslednjimi dejavnostmi načrtovanja:

- začrtati poslanstvo podjetja,
- oblikovati strateške programe poslovnih enot,
- dodelitev resursov vsaki poslovni enoti,
- načrtovanje novih storitev, opuščanje nerentabilnih storitev.

Raven oddelka je v našem primeru področje trženja ter področje prodaje in razvoja, občasno pa se jim pridruži še kakšno drugo področje (glej organigram v prilogi).

Poslovne enote v Pošti nimajo kakšne velike vloge odločanja. Večjo vlogo ima načrtovanje trženja po posameznih poštah, spremljanje rezultatov in obveščanje o zastavljenih ter doseženih ciljih. Nudi tudi podporo o storitvah, če ima določena pošta kakšno vprašanje.

Poleg uvajanja novih storitev mora področje prodaje in razvoja spremljati že obstoječe storitve, ki ne dosežejo zastavljenih ciljev glede prodaje in posledično dobička.

3.2 ODLOČITEV, ALI ITI V PROJEKT SAM ALI S PARTNERJEM

Ko se je Pošta Slovenije odločala o projektu uvajanja zavarovalnih storitev na poštna okenca, je bilo jasno, da sama takega projekta ne more izpeljati zaradi zakonskih zahtev. Zavarovalnica je lahko le gospodarska družba, ki opravlja zavarovalne posle. Za zavarovalnico je značilno, da (Starman et al., 2013):

- je opravljanje zavarovalnih poslov njena edina dejavnost,
- je pravno in gospodarsko samostojna,
- ima ustrezno notranjo organizacijo,
- ima ustrezen pravni status.

Zakon določa, da sme zavarovalnica opravljati samo zavarovalne posle in posle, ki so z zavarovalnimi posli v neposredni povezavi. Nihče drug, razen zavarovalnic, ne sme opravljati zavarovalnih poslov (Starman, 2013, stran 31).

Iz zgoraj opisanega je razvidno, da Pošta Slovenije ne more sama opravljati zavarovalnih poslov, pa tudi njena hčerinska družba, Pošta Slovenije Zavarovalno zastopništvo, ne. Torej se je že v začetku Pošta Slovenije zavedala, da mora iti v ta nov posel s poslovnim partnerjem.

K sodelovanju je povabila vse zavarovalnice na slovenskem trgu. Nekatere se niso niti odzvale, nekatere so izrazile pripravljenost, vendar do sodelovanja ni prišlo, na koncu pa so ostale tiste zavarovalnice, s katerimi je Pošta sklenila poslovno razmerje.

Zavarovalnica Generali ima s takšnimi partnerskimi odnosi že kar nekaj izkušenj (NLB, SKB, Unicredit bank), tako da ji takšno sodelovanje ni tuje in na ta način tudi širi svojo mrežo in pridobiva nove stranke.

3.3 PREDSTAVITEV POSLOVNIH PARTNERJEV

3.3.1 ZAVAROVALNICA GENERALI

Pošta Slovenije zavarovalno zastopništvo bo v imenu Zavarovalnice Generali opravljala t. i. premoženjska zavarovanja, kamor sodijo:

- avtomobilska zavarovanja,
- zavarovanja stanovanjskih nepremičnin,

- zavarovanja stanovanjskih premičnin,
- zavarovanja splošne odgovornosti,
- zavarovanja asistence.

Zavarovalnica Generali je del Generali Group, ki ima izpostave v več kot 60 državah, zaposluje preko 82.000 ljudi in skrbi za več kot 65 milijonov strank. Na slovenskem trgu Generali zaseda četrto mesto po zbranih premijah.

3.3.2 ZAVAROVALNICA ADRIATIC SLOVENICA

V imenu te zavarovalnice se bodo na poštih okencih sklepala osebna zavarovanja, pod kar so mišljeni naslednji produkti:

- življenjska zavarovanja,
- nezgodna zavarovanja,
- zdravstvena zavarovanja.

V skupino osebnih zavarovanj spadajo še pokojninska zavarovanja, vendar teh na poštih okencih ne bomo sklepali. Adriatic Slovenica je slovenska zavarovalnica in je druga največja na slovenskem trgu. Ima 670.000 zavarovancev.

3.3.3 VZAJEMNA ZDRAVSTVENA ZAVAROVALNICA

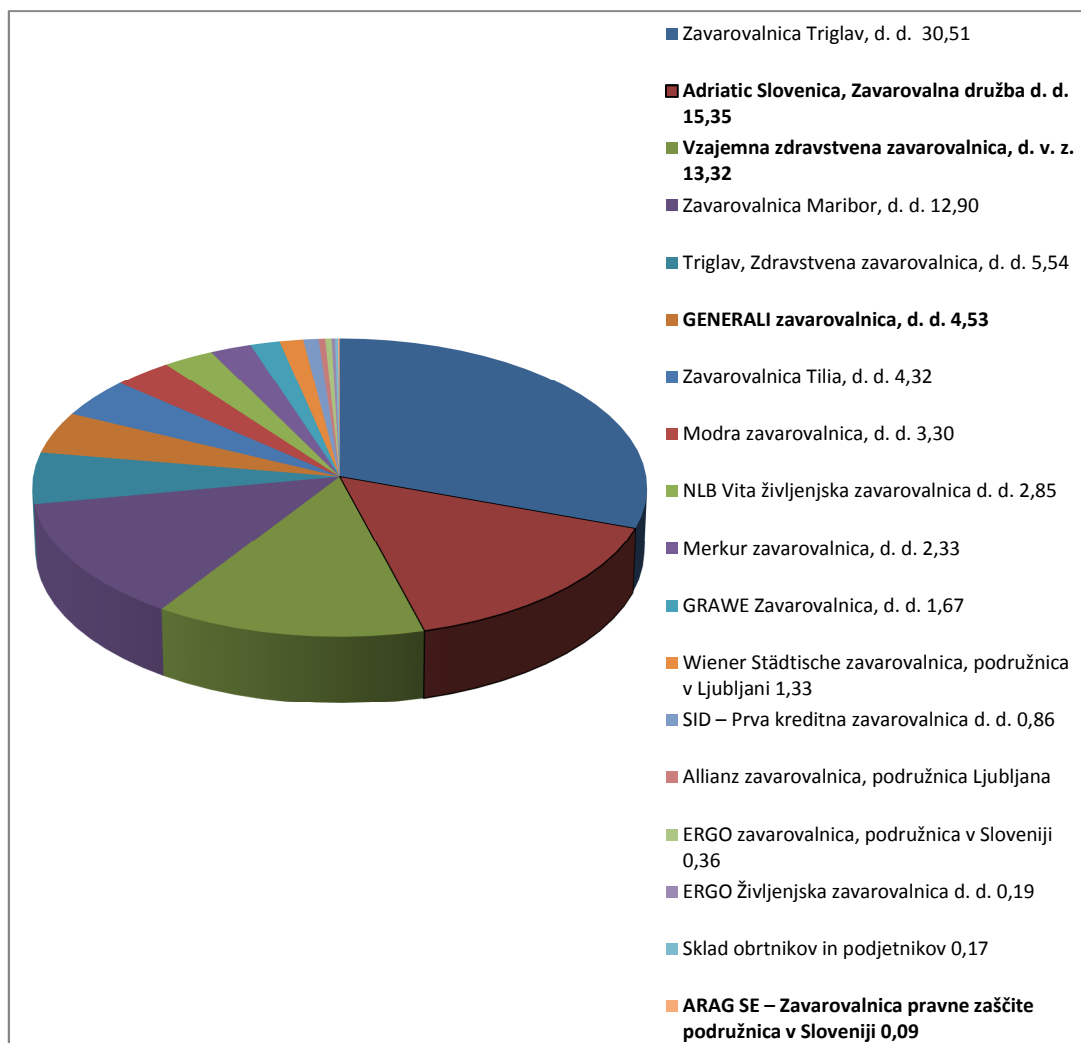
Predhodno opisani zavarovalnici sta kompozitni (splošni) zavarovalnici, sedaj pa pridejo na vrsto specializirane zavarovalnice. Vzajemna zdravstvena zavarovalnica je največja specializirana zavarovalnica po zbrani premiji. Osnovna dejavnost zavarovalnice so dopolnilna zdravstvena zavarovanja, poleg teh pa ponuja še:

- nezgodna zavarovanja,
- zavarovanja za primer težkih bolezni,
- zavarovanje z medicinsko asistenco v tujini.

3.3.4 ARAG SE

Zavarovalnica ARAG je zavarovalnica, ki zavaruje izključno pravno zaščito. ARAG je v tuji lasti in ima v Sloveniji svojo podružnico. Po zbranih premijah je najmanjša zavarovalnica na slovenskem zavarovalnem trgu. Zavarovanje pravne zaščite sodi med premoženjska zavarovanja. Pri zavarovalnici Arag se lahko zavarujejo naslednja področja pravne zaščite:

- osnovno področje,
- področje delovnega in socialnega prava,
- področje prometa,
- področje nepremičnin,
- področje družine.



Graf 2: Razdelitev slovenskega zavarovalnega trga (Vir: Slovensko zavarovalno združenje)

Iz grafa je razvidno, da Pošta Slovenije zavarovalno zastopništvo sklepa zavarovanja v imenu zavarovalnic, ki na slovenskem trgu obvladujejo 33,29 % (podatki za leto 2014). V predstavitvi poslovnih partnerjev je opisano, katere vrste zavarovanj sklepa PSZZ v imenu zavarovalnic in iz tega je razvidno, da se pokriva ves segment zavarovalnih storitev, razen pokojninskih zavarovanj. Nekatere storitve, ki se opravljajo na poštnih okencih, se opravljajo tudi za tuje zavarovalnice. Tu je mišljeno, da naši poslovni partnerji sodelujejo s tujimi zavarovalnicami, in sicer:

- Adriatic Slovenica sklepa turistična zavarovanja za zavarovalnico Coris,
- Vzajemna zdravstvena zavarovalnica pa za zavarovalnico Allianz.

3.4 IZOBRAŽEVANJE

Pri Pošti Slovenije so se odločili, da ob uvajanju dopolnilne storitve trženja zavarovalnih storitev na poštna okenca pristopijo na prostovoljni bazi, kar pomeni, da so se zainteresirani zaposleni prostovoljno odločili za pristop k izobraževanju. Razpis se je nanašal na vse zaposlene v podjetju:

- pismonoše,
- manipulativne delavce (delavci na poštnih okencih),
- delavce v strokovnih službah (zaposleni na poslovnih enotah in upravi družbe).

Vsi zainteresirani zaposleni so se lahko udeležili predstavitvenega seminarja, kjer je bilo predstavljeno, kako bo potekalo izobraževanje, pristop k izpitu in orisi samega uvajanja dopolnilne storitve na poštna okenca.

Izobraževanje je potekalo po sklopih, in sicer po vrstah zavarovanj. Terminsko je bilo opredeljeno na sedem dni. Vsa izobraževanja so se štela v nadomestilo odsotnosti z dela zaradi napotitve na izobraževanje, prav tako pa je udeležencem pripadalo povračilo potnih stroškov javnega prevoza ter dnevnice, ki so v skladu s kolektivno pogodbo za poštno in kurirske dejavnosti.

Za lažje opravljanje izpita za zavarovalnega zastopnika je Slovensko zavarovalno združenje izdalo *Učbenik za zavarovalne zastopnike in zavarovalne posrednike*, ki je razdeljen po naslednjih sklopih:

- zavarovalne, etične in pravne osnove,
- premoženjska zavarovanja,
- osebna zavarovanja,
- znanje za posle zavarovalnega posredovanja.

Kot je že razvidno iz naslovov samih učbenikov, se za izpit za zavarovalnega zastopnika uporabljajo prvi trije učbeniki, za zavarovalnega posrednika pa vsi štirje učbeniki. V prvem sklopu so predstavljeni osnovni pojmi v zavarovalništvu, saj je treba na začetku osvojiti osnovne pojme o samem zavarovalništvu. Opisan je tudi zavarovalniški trg, subjekti, ki nastopajo na tem trgu, pravne zadeve, trženje storitev, ugovori, pogajanja, konflikti itd.

V drugem sklopu so predstavljena premoženjska zavarovanja, v katera sodijo naslednja zavarovanja:

- zavarovanje stanovanjskih objektov (nepremičnin),
- zavarovanje stanovanjskih premičnin,
- zavarovanje pred odgovornostjo,
- avtomobilsko zavarovanje.

V tretjem sklopu pa so predstavljena osebna zavarovanja, in sicer:

- življenjsko,
- pokojninsko,
- nezgodno,
- zdravstveno.

Predavatelji so v veliki večini prihajali iz Slovenskega zavarovalnega združenja, nekaj pa jih je bilo tudi iz samih zavarovalnic. Predavanja so trajala 8 ur dnevno, kar pomeni skupaj 56 ur predavanj. Na koncu predavanj je bil dodan še osmi dan, ki pa je bil prostovoljen in se ni štel v delovno obveznost, so se pa na ta dan s predavateljico reševala še nerazjasnjena vprašanja in testno se je pisal test, kakršen je potem sledil na samem izpitu za licenco (ne z istimi vprašanji, temveč vsebinsko, da se je dobil občutek, v kakšni obliki poteka sam izpit).

Poleg samega izobraževanja za pridobitev licence je potrebno izobraževanje o samih produktih dotičnih zavarovalnic, s katerimi sodeluje Pošta Slovenije. Ta izobraževanja pripravijo zavarovalnice v sodelovanju s PSZZ, da seznanijo zaposlene, ki tržijo zavarovalne storitve na poštne okencih. Tu gre predvsem za naslednja področja:

- obnova že obstoječih zavarovanj, ki se tržijo, da se obnovijo znanja o teh produktih,
- razne prodajne akcije, ki so v teku,
- razne ugodnosti, ki so jih deležne stranke.

Prav tako pa Pošta Slovenije Zavarovalno zastopništvo prireja seminarje za pomoč pri trženju zavarovalnih storitev na poštne okencih. Ti seminarji so delavnice za pomoč pri trženju pri »mehkih« vsebinah. Zaposleni poznajo produkte zavarovalnic, poznajo prodajo na poštnem okencu, ampak se prodaja blaga razlikuje od trženja zavarovalnih storitev. Prav zato se daje poudarek tudi na ta znanja, in sicer:

- kako nagovoriti stranko, da nam prisluhne, da ji povemo, da sklepamo zavarovalne posle tudi na poštne okencih,
- katere tipe vprašanj zastaviti stranki,
- katere so prednosti in koristi, da stranka sklene zavarovanje,
- ugovori strank in kako se nanje odzvati,
- kako si zastavimo cilj za prodajo,
- kako zgradimo prodajni portfelj,
- kje vse najdemo potencialne stranke itd.

3.5 PRILAGODITEV ORGANIZIRANOSTI PODJETJA

Po eni strani je bilo potrebno prilagoditi organiziranost Pošte (združevanje poslovnih enot ter spreminjanje poštnih v pogodbene pošte) in definirati postopek pridobivanja novih poslov ter uvajanje in posodabljanje novih storitev. Iz tega je razvidno, da je treba narediti organizacijo vitkejšo, bolj učinkovito ter bolj odzivno na spremembe.

Z izdelano SWOT analizo smo identificirali prednosti in slabosti, ki se nanašajo na notranje dejavnike, priložnosti in nevarnosti pa na zunanje dejavnike. Glavna prednost v našem primeru je prepoznavnost, blagovna znamka, saj je Pošta Slovenije prepoznavno in cenjeno podjetje. Ena glavnih slabosti Pošte Slovenije je velikost podjetja, saj tako veliko podjetje, kot je Pošta, težko na hitro odreagira ob spremembi na trgu.

Pri zunanjih dejavnikih pa nimamo neposrednega vpliva. Spremljamo poslovno okolje, konkurente na trgu. Tu je priložnost Pošte Slovenije v tem, da ima zelo razvejano mrežo poslovalnic in zaposleni takoj opazijo konkurenco na trgu. Za Pošto Slovenije so velike nevarnosti: sprememba zakonodaje (uvedba nepremičninskega davka, ker ima Pošta veliko nepremičnin), uvedba davčnih blagajn, dvig davkov (če bi država še bolj obremenila obdavčitev plač, ker ima Pošta nekaj manj kot 6.000 zaposlenih).

Prvi korak pri prilagajanju organiziranosti je bil, da je Pošta Slovenije povabila zaposlene, da pristopijo k izobraževanju za zavarovalnega zastopnika. Do sedaj je bila praksa, da je Pošta določila, kdo gre na izobraževanje. Pošta Slovenije mora kar najbolje izobraziti svoje zaposlene, da poznajo storitve in načine, kako najbolje tržiti te storitve. Prodajnemu osebju je potrebno postaviti cilje, te pa je potrebno spremljati in analizirati ter slediti zastavljenim ciljem.

V bistvu gre pri prodaji na poštnih okencih in prodaji pismonoš na terenu za osebno prodajo. Pri osebni prodaji gre za:

- strokovno prodajanje,
- pogajanja,
- trženje s poudarkom na kupcih.

Pri strokovnem prodajanju gre v bistvu zato, da se v glavah prodajalcev zgodi premik v glavi, da iz neaktivnega pobiralca naročil (strank na okencu) postane aktiven prodajalec storitev in blaga. Tu je imela Pošta Slovenije v preteklosti največ težav, saj so delavci na okencih včasih prodajali samo poštno vrednotnice (pisma, znamke ipd.) ter opravljali storitve poštnega in denarnega prometa. Potrebno je bilo in bo še kar nekaj vloženega truda, da se bo miselnost obrnila v proces aktivnih prodajalcev.

Drugi korak pri prilagajanju organiziranosti je pospeševanje prodaje. Pogajanja na samem delu na poštnem okencu ne pridejo v poštev. Pridejo pa pogajanja v obzir pri trženju zavarovanj. Potrebno se je pogajati o ceni, popustih, ugodnostih. Oseba na poštnem okencu mora skleniti zavarovanje, pri tem pa ne sme preveč popuščati, ker če da stranki maksimalni popust, naslednje leto nima več manevrskega prostora.

S pospeševanjem prodaje zavarovalnih storitev pa so se poštni delavci prvič srečali z drugačno obliko pospeševanja. Na vsaki pošti, kjer se tržijo zavarovalne storitve, se je postavil prodajni pult, kjer je delavec, ki trži zavarovalne storitve, strankam izročal anketne liste. Za zahvalo za izpolnjeno anketo pa je strankam izročal promocijska darila, ki so jih priskrbele zavarovalnice. Smisel anket je bil, da so se pridobili datumi poteka avtomobilskih zavarovanj v navezi s kontakti strank (mobilna številka ali elektronski naslov).

Pomemben korak je tudi oglaševanje. V primeru uvajanja zavarovalnih storitev se je oglaševanje osredotočilo predvsem na lokacijo pošt:

- oglaševanje na zaslonih, kjer se vrtijo oglasna sporočila,
- oglaševanje na A-tabli pri vhodnih vratih,
- oglaševanje z letaki na okencih, na katerih se prodajajo zavarovanja.

Na začetku, ko se je storitev začela uvajati na poštna okenca, je bilo nekaj oglaševanj tudi na radiu. Oglaševanje se je nekajkrat pojavilo tudi v nenaslovljeni direktni pošti, ki so jo na dom dobila vsa gospodinjstva.

Menimo, da bi Pošta Slovenije morala še bolj agresivno pristopiti k samemu oglaševanju.

Pošta je morala prav tako prilagoditi okenca na tistih poštah, ki tržijo zavarovanja. Tu je mišljena informacijska prilagoditev, saj zavarovalni zastopniki uporabljajo tablične računalnike za pripravo informativnih izračunov in sklepanje zavarovanj. Na okenca, kjer se sklepajo zavarovanja, je bilo potrebno pripraviti priključek za dostop do interneta in povezavo s tiskalnikom. Povezava z internetom mora potekati preko kabla in ne brezžično, ker pošta ne omogoča brezžičnih povezav zaradi varnosti.

3.6 PRIDOBITEV LICENCE

V enem izmed prejšnjih poglavij smo že zapisali, kaj vse je potrebno narediti, da se pridobi dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor za opravljanje zavarovalnega zastopanja (licenca). Pridobitev licence za zaposlene na Pošti Slovenije pa je šla po naslednjih korakih.

Kot je že bilo napisano, je bil najprej objavljen poziv vsem zaposlenim za pristop k trženju zavarovalnih storitev. Po predstavitvi so vsi, ki so sodelovali na njej, dobili v podpis pogodbo o zavarovalnem zastopanju s pomožnim zavarovalnim zastopnikom. Pomožni zavarovalni zastopnik išče potencialne stranke, ne sme pa podajati vsebine zavarovalnega zastopanja in podpisovati kakršnih koli zavarovalnih dokumentov. Istočasno pa so zaposleni, ki so pristopili k temu projektu, dobili v podpis tudi pogodbo o strokovnem usposabljanju. Od podpisa obeh pogodb je začel teči enoletni rok, ki je potreben za pridobitev licence, saj licenco lahko pridobijo samo tisti, ki imajo enoletne izkušnje z zavarovalnimi posli. V vmesnem času so se izvajala predavanja, kot je bilo opisano v prejšnji točki tega poglavja.

Po opravljenih vseh načrtovanih predavanjih se je pristopilo k opravljanju pisnega dela izpita za pridobitev licence. Izpita za pridobitev licence opravlja Slovensko zavarovalno združenje. Pisni del preizkusa znanja je sestavljen iz 50 vprašanj. Ta vprašanja so razdeljena na tri dele, in sicer po posameznem učbeniku, ki ga je izdalo Slovensko zavarovalno združenje. Na vsakem posameznem delu pisnega dela preizkusa znanja je potrebno doseči vsaj 60 %, da se pisni deli preizkusa znanja šteje za uspešno opravljenega.

Kdor je opravil pisni del preizkusa znanja, je lahko pristopil k ustnemu delu. Ustni del izpita poteka pred tričlansko komisijo. Potrebno je izvleči listek z zapisano praktično situacijo, ki se lahko nanaša na katero koli področje, tako iz premoženjskih kot iz osebnih zavarovanj. Vsak član komisije lahko postavi še vprašanja iz svojega področja, ki se nanašajo na opis praktične situacije, zapisane na listku. Po končanem ustnem delu komisija in predsednik komisije seznanita kandidata o uspešnosti ali neuspešnosti opravljanja izpita.

Kdor je opravil pisni del preizkusa znanja in je bil neuspešen na ustnem delu, lahko še enkrat pristopi samo na ustni del. Če pa je dvakrat neuspešen, mora ponovno opravljati tudi pisni del preizkusa znanja.

Po enem letu izkušenj z zavarovalnimi posli je PSZZ vložila še vlogo za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja na Agencijo za zavarovalni nadzor, prav tako pa

so vsi, ki so opravili preizkus znanja, pooblastili PSZZ za pridobitev potrdila o nekaznovanosti iz kazenskih evidenc fizičnih oseb.

S tem so bili izpolnjeni vsi pogoji za pridobitev dovoljenja za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja. Po pridobitvi licenc so vsi, ki so jo pridobili, dobili v podpis tudi novo pogodbo s strani PSZZ-ja, in sicer pogodbo o opravljanju poslov zavarovalnega zastopanja, s čemer prejšnja pogodba o zavarovalnem zastopanju s pomožnim zavarovalnim zastopnikom preneha veljati.

4. PRIČAKOVANI REZULTATI

4.1 PRIČAKOVANJA S STRANI POŠTE SLOVENIJE OZIROMA PSZZ

Na novinarski konferenci je ob predstavitvi projekta Uvedbe zavarovalnih storitev na poštna okenca generalni direktor Pošte Slovenije d. o. o., mag. Boris Novak, podal cilje, ki jih bo Pošta Slovenije oz. PSZZ poizkušala doseči:

»Podatki evropske in slovenske zavarovalne statistike kažejo, da ima zavarovalna panoga v Sloveniji v prihodnje še potencial za rast in nadaljnji razvoj. Zavarovalna premija (življenjska in premoženjska zavarovanja) na prebivalca Republike Slovenije namreč znaša 941 EUR, medtem ko v območju Evrope znaša 1.843 EUR. Zlasti na področju življenjskih zavarovanj je zaostanek za razvitimi članicami EU še zelo velik. Zastavili smo si cilj postati vodilni slovenski zavarovalni zastopnik po bruto zbrani premiji.« (PS, 2015)

Kot je razvidno iz nagovora generalnega direktorja Pošte Slovenije, ima Pošta Slovenije velike ambicije z zavarovalnimi storitvami. Po podatkih slovenskega zavarovalnega združenja za leto 2014 je največ premij zbrala Zavarovalnica Triglav d. d., in sicer dobrih 591 milijonov evrov (SZS, 2015).

Iz zgoraj opisanega je razvidno, da bo morala Pošta Slovenije d. o. o. vložiti še veliko energije, če bo hotela postati vodilni slovenski zavarovalni zastopnik.

4.2 PRIČAKOVANJA S STRANI ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV

Med zaposlenimi, ki so že pridobili licenco za sklepanje zavarovanj, je bila opravljena anketa o zadovoljstvu nad projektom uvajanja zavarovalnih storitev na poštna okenca. Anketa je bila razdeljena v dva sklopa, in sicer:

- demografski,
- vsebinski.

Na anketo je odgovorilo 20 anketirancev. V nadaljevanju predstavljamo rezultate anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik je prilepil v prilogi 2.

Podatki, pridobljeni z anketnim vprašalnikom, so za prvi, demografski sklop predstavljeni v tabeli, za drugi, vsebinski del pa so predstavljeni v tabeli ter z grafom, ki mu sledi še kratek komentar.

4.2.1 ANALIZA VPRAŠALNIKA

4.2.1.1 Prvi sklop

1. Vprašanje: starost

Iz starosti anketirancev je razvidno, da so se za trženje zavarovalnih storitev odločili poštni delavci, ki imajo pred seboj vsaj še polovico delovne dobe, teh je 50 %, še naslednjih 35 % anketirancev pa ima pred seboj še vsaj 10 let delovne dobe. Manjše število delavcev (15 %), pa je starih več kot 50 let.

Starost	Število	Delež
do 29 let	0	0 %
od 30 do vključno 39 let	10	50 %
od 40 do vključno 49 let	7	35 %
več kot 50 let	3	15 %

Tabela 1: Anketiranci po starosti (Vir: lasten)

2. Vprašanje: spol

Za trženje zavarovalnih storitev se je odločilo kar 80 % žensk in le 20 % moških, čeprav je od vseh zaposlenih v Pošti Slovenije 65 % moških, ki pa so večinoma zaposleni v dostavi in predelavi pošiljk (PS, 2016). Pod pojmom trženje zavarovalnih storitev pa je bilo mišljeno, da se storitve tržijo predvsem na poštних okencih, kjer delovna mesta v večini zasedajo ženske.

Spol	Število	Delež
moški	4	20 %
ženska	16	80 %

Tabela 2: Anketiranci po spolu (Vir: lasten)

3. Vprašanje: dokončana izobrazba

Za pridobitev licence za zavarovalnega zastopnika je potrebna vsaj poklicna srednješolska izobrazba (10 % anketirancev), večina anketirancev (90 %) pa ima srednješolsko oziroma višješolsko ali visokošolsko oz. univerzitetno izobrazbo.

Dokončana izobrazba	Število	Delež
osnovnošolska	0	0 %
srednja (poklicna)	2	10 %
srednja (4-letna)	9	45 %
višješolska, visokošolska ali univerzitetna	9	45 %
specializacija, magisterij, doktorat	0	0 %

Tabela 3: Anketiranci po izobrazbi (Vir: lasten)

4. Vprašanje: delovno mesto

Ker smo ves čas govorili, da gre pri projektu za uvajanje zavarovalnih storitev na poštna okenca, je kar 85 % anketirancev iz manipulacije. So pa k projektu pristopili tudi pismonoše (10 %), ki bodo zavarovalne storitve tržili na dostavi, ter delavci v strokovnih službah, ki jih je bilo med anketiranci 5 %.

Delovno mesto	Število	Delež
pismonoša	2	10 %
manipulativni delavec	17	85 %
delavec v strokovnih službah	1	5 %

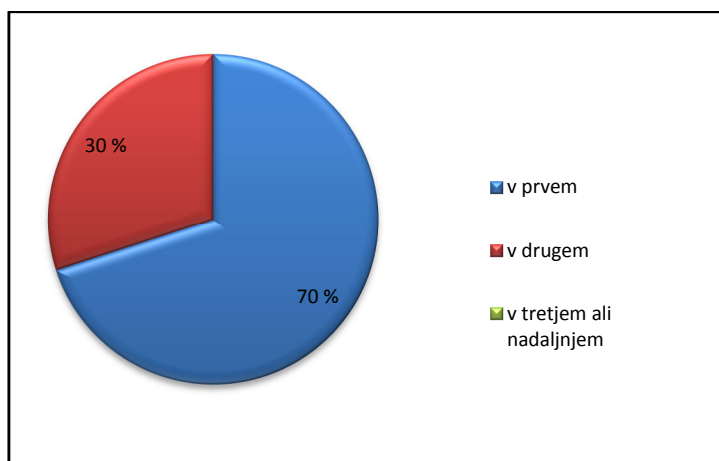
Tabela 4: Anketiranci po delovnem mestu, ki ga zasedajo (Vir: lasten)

4.2.1.2 Drugi sklop

5. Vprašanje: V katerem poskusu si pridobil licenco za zavarovalnega zastopnika? Iz grafa št. 3 je razvidno, da je kar $\frac{3}{4}$ vključenih v projekt opravilo izpit v prvem poskusu, kar se ocenjuje za dober uspeh, saj vsi vključeni v projekt pred tem niso imeli nobenega znanja iz zavarovalništva. Tudi vodstvo Pošte Slovenije Zavarovalno zastopništvo d. o. o. je bilo presenečeno nad rezultati izpitov in ni pričakovalo takšnega uspeha.

V katerem poskusu do licence?	Število
v prvem	14
v drugem	6
v tretjem ali nadaljnjem	0

Tabela 5: Število poskusov za pridobitev licence za zavarovalnega zastopnika (Vir: lasten)



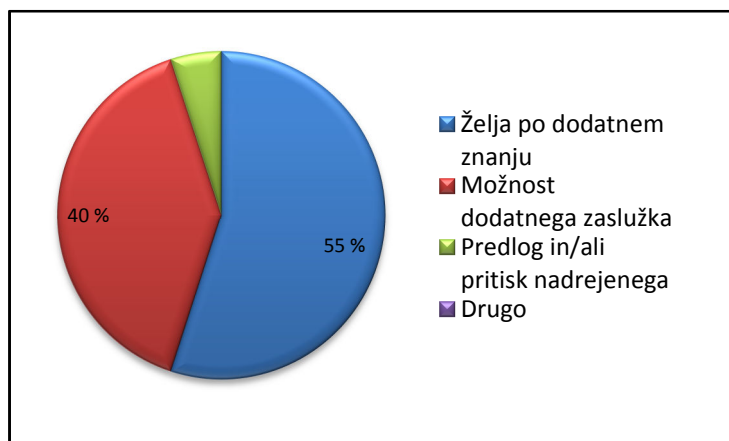
Graf 3: Število poskusov za pridobitev licence za zavarovalnega zastopnika (Vir: lasten)

6. Vprašanje: Kaj je bil glavni razlog, da si se odločil, da pristopiš k trženju zavarovalnih storitev?

Šesto vprašanje se nanaša na glavni razlog, ki je botroval odločitvi o pristopu k trženju zavarovalnih storitev. Več kot polovica anketiranih je kot glavni razlog navedla željo po dodatnem znanju, nekaj manj kot polovica anketirancev je navedla razlog po dodatnem zaslužku, in le 5 % anketiranih se je odločilo na pobudo nadrejenega. Iz tega je razvidno, da so se skoraj vsi zaposleni prostovoljno vključili v projekt trženja zavarovalnih storitev in iz tega razloga gre tudi iskati uspešnost na samem izpitu za licenco za zavarovalnega zastopnika.

Glavni razlog za pristop	Število
Želja po dodatnem znanju	11
Možnost dodatnega zaslužka	8
Predlog in/ali pritisk nadrejenega	1
Drugo	0

Tabela 6: Glavni razlog za pristop k trženju zavarovalnih storitev (Vir: lasten)



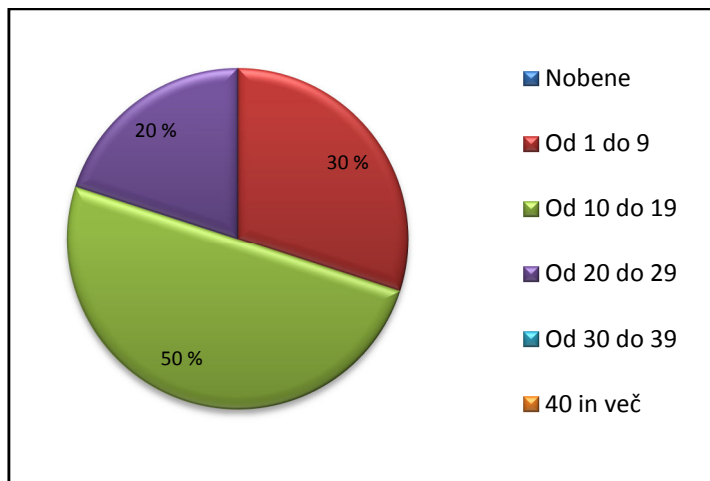
Graf 4: Glavni razlog za pristop k trženju zavarovalnih storitev (Vir: lasten)

7. Vprašanje: Koliko zavarovalnih polic si sklenil do sedaj?

Iz spodnjega grafa je razvidno, da je polovica anketiranih že sklenila med 10 in 19 zavarovalnih polic. 20 % anketiranih je sklenilo več kot 30 zavarovalnih polic in kar 30 % je sklenilo manj kot 10 zavarovalnih polic.

Število sklenjenih polic	Število
nobene	0
od 1 do 9	6
od 10 do 19	10
od 20 do 29	4
od 30 do 39	0
40 in več	0

Tabela 7: Število polic, ki so jih sklenili anketiranci (Vir: lasten)



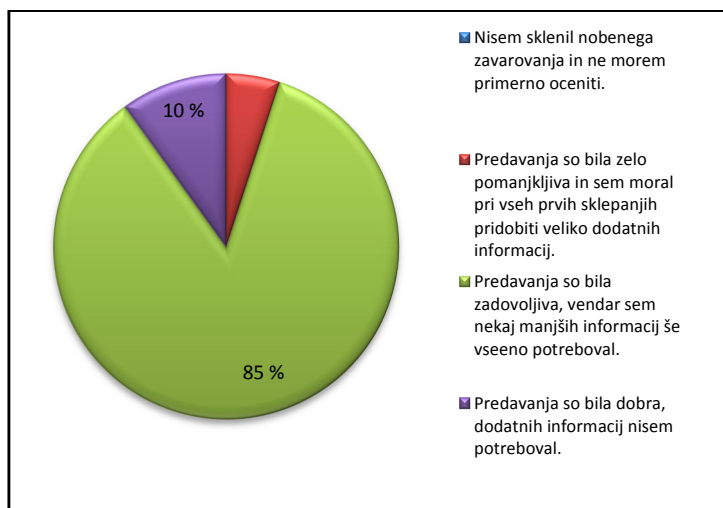
Graf 5: Število polic, ki so jih sklenili anketiranci (Vir: lasten)

8. Vprašanje: Ali si na predavanjih pridobil ustrezno znanje za trženje zavarovalnih storitev?

Osmo vprašanje nam razkriva, da je velik delež anketirancev, to je kar 85 %, zadovoljnih s predavanji, vendar so nekaj manjših informacij še vseeno potrebovali. Te informacije so se nanašale predvsem na posamezne produkte, ki jih posamezne zavarovalnice ponujajo in ne toliko na samo teoretično znanje o zavarovalništvu. Še naslednjih 10 % anketirancev meni, da so bila predavanja dobra in niso potrebovali nobenih dodatnih informacij. Tudi iz tega anketnega vprašanja je razvidno, zakaj je bila na prvem poizkusu opravljanja izpita uspešnost kar 70 %.

Ustreznost predavanj	Število
Nisem sklenil nobenega zavarovanja in ne morem primerno oceniti.	0
Predavanja so bila zelo pomanjkljiva in sem moral pri vseh prvih sklepanjih pridobiti veliko dodatnih informacij.	1
Predavanja so bila zadovoljiva, vendar sem nekaj manjših informacij še vseeno potreboval.	17
Predavanja so bila dobra, dodatnih informacij nisem potreboval.	2

Tabela 8: Zadovoljstvo anketiranih s pripravo na izpit za pridobitev licence (Vir:lasten)



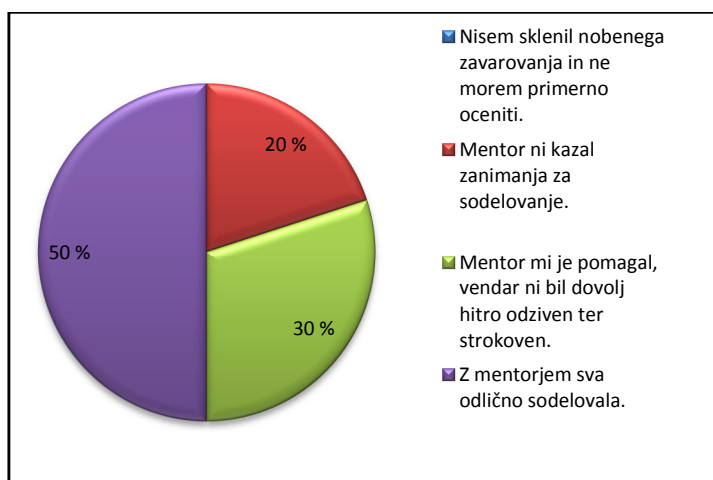
Graf 6: Zadovoljstvo anketiranih s pripravo na izpit za pridobitev licence (Vir:lasten)

9. Vprašanje: Vprašanje se nanaša na podporo PSZZ-ja. Kako ocenjuješ podporo mentorja, ki si ga potreboval ob sklepanju zavarovalnih polic?

Deveto vprašanje razkriva sodelovanje med mentorji in poštnimi delavci, ki tržijo zavarovalne storitve na poštnih okencih. Dobra polovica anketiranih je z mentorjem odlično sodelovala. Bolj zaskrbljujoča sta podatka, da je kar 20 % anketirancev povedalo, da njihov mentor ni kazal zanimanja za sodelovanje in kar 30 % anketirancev je izrazilo nezadovoljstvo z mentorjem glede neodzivnosti in strokovnosti. Ti mentorji so bili postavljeni s strani zavarovalnic (Generali in Adriatic Slovenia). To so zavarovalni zastopniki, ki so zaposleni na zavarovalnici in so mentorstvo vzeli kot nekakšno dodatno obveznost in breme.

Sodelovanje z mentorjem	Število
Nisem sklenil nobenega zavarovanja in ne morem primerno oceniti.	0
Mentor ni kazal zanimanja za sodelovanje.	4
Mentor mi je pomagal, vendar ni bil dovolj hitro odziven ter strokoven.	6
Z mentorjem sva odlično sodelovala.	10

Tabela 9: Zadovoljstvo anketirancev z odzivnostjo mentorja (Vir: lasten)



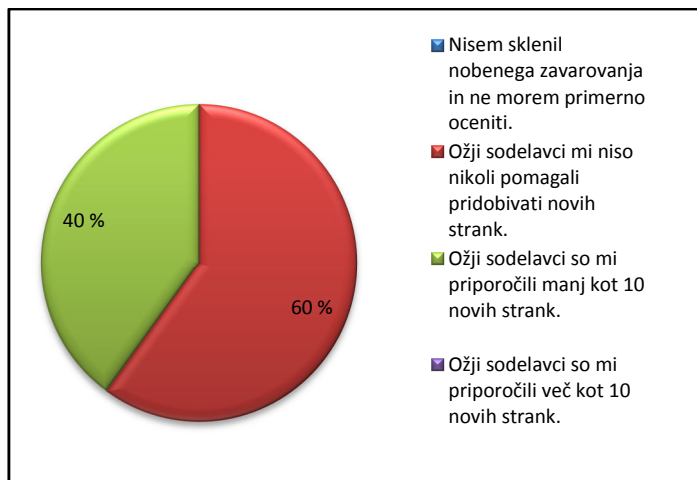
Graf 7: Zadovoljstvo anketirancev z odzivnostjo mentorja (Vir: lasten)

10. Vprašanje: Ali ti v skladu s politiko pospeševanja trženja zavarovalnih storitev ožji sodelavci pomagajo pridobivati nove stranke?

Želja in načrt PSZZ-ja in Pošte Slovenije pred uvedbo storitev je bila, da bodo ostali sodelavci Pošte Slovenija, ki niso pristopili k izobraževanju za zavarovalnega zastopnika, pomagali pri pridobivanju novih strank. Odgovor na deseto vprašanje razkriva, da je ta podpora zelo slaba. Le 40 % anketiranih je odgovorilo, da so ožji sodelavci priporočili manj kot 10 novih strank. 60 % anketiranih pa je pritrdilo odgovoru, da ožji sodelavci nikoli niso pomagali pri pridobivanju novih strank. V trženje zavarovalnih storitev je potrebno pritegniti vse zaposlene na pošti.

Pomoč sodelavcev	Število
Nisem sklenil nobenega zavarovanja in ne morem primerno oceniti.	0
Ožji sodelavci mi niso nikoli pomagali pridobivati novih strank.	12
Ožji sodelavci so mi priporočili manj kot 10 novih strank.	8
Ožji sodelavci so mi priporočili več kot 10 novih strank.	0

Tabela 10: Pomoč sodelavcev pri pridobivanju strank (Vir: lasten)



Graf 8: Pomoč sodelavcev pri pridobivanju strank (Vir: lasten)

11. Vprašanje: Ob predstavitvi uvajanja zavarovalnih storitev na poštah okencih smo si ustvarili pričakovanja. Ali so tvoja pričakovanja izpolnjena?

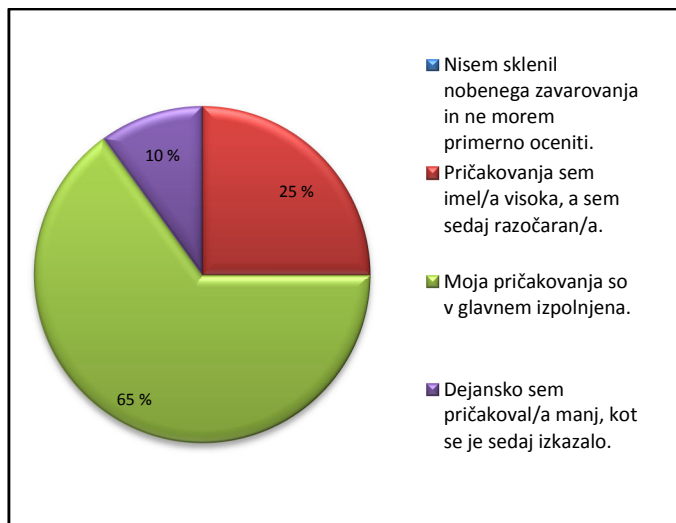
Zadnje vprašanje je bilo namenjeno splošnemu vtisu in pričakovanju zavarovalnih agentov. Skoraj 2/3 anketiranih je odgovorilo, da so njihova pričakovanja izpolnjena. 10 % jih je odgovorilo, da so pozitivno presenečeni, ¼ pa je imela visoka pričakovanja, vendar so sedaj razočarani.

Pri tem vprašanju je bilo še podvprašanje, in sicer za tiste anketirance, ki so na vprašanje odgovorili, da so bila pričakovanja visoka, sedaj pa so razočarani.

Največ pripomb je bilo na sodelovanje sodelavcev, da ne pomagajo tržiti zavarovalnih storitev. Premalo je tudi podpore s strani Pošte Slovenije, premalo se oglašuje, da se na Pošti sklepajo zavarovanja. Prav tako je potrebno, če si hočeš zgraditi portfelj, delati v prostem času, izven delovnega časa. Na predstavitvenem seminarju, preden so se podpisale pogodbe o izobraževanju, je bilo predstavljeno, da bomo sodelovali s tremi največjimi zavarovalnicami v Sloveniji.

Izpolnitev pričakovanj	Število
Nisem sklenil nobenega zavarovanja in ne morem primerno oceniti.	0
Pričakovanja sem imel/a visoka, a sem sedaj razočaran/a.	5
Moja pričakovanja so v glavnem izpolnjena.	13
Dejansko sem pričakoval/a manj, kot se je sedaj izkazalo.	2

Tabela 11: Izpolnitev pričakovanj zaposlenih po pridobljeni licenci (Vir: lasten)



Graf 9: Izpolnitev pričakovanj zaposlenih po pridobljeni licenci (Vir:lasten)

4.2.2 OCENA UVAJANJA STORITVE

Anketa je izpostavila dobre in slabe strani uvajanja dopolnilnih storitev.

Po oceni anketirancev so bile ključne dobre strani pri uvajanju storitev naslednje:

- izobraževanje,
- priprava za pridobitev licence,
- uspešnost pri opravljanju izpita,
- prostovoljni pristop k trženju zavarovalnih storitev.

Za ključne slabe strani pa so se izkazale naslednje stvari:

- nezadovoljstvo z mentorjem (neodzivnost, ni bilo zanimanja za sodelovanje, nestrokovnost),
- slaba podpora pri sodelavcih pri trženju zavarovalnih storitev,
- ni bilo dovolj podpore s strani Pošte Slovenije,
- trženje zavarovalnih storitev v prostem času,
- pomanjkljiva predstavitev poslovnih partnerjev pri projektu uvajanja storitev.

Pri uvajanju novih dopolnilnih storitev na poštna okenca je potrebno preučiti slabe strani ter jih odpraviti oziroma izboljšati.

4.3 DOSEŽENI REZULTATI

Po podatkih za leto 2014 je PSZZ ustvarila 30.127 evrov poslovnih prihodkov, medtem ko je bilo poslovnih odhodkov kar 168.200 evrov. Podjetje je tako v letu 2014 izkazalo izgubo iz poslovanja v višini 138.073 evrov (Bonitete, 2016). Potrebno je poudariti, da so se zavarovanja na poštnih okencih začela tržiti šele v

zadnji četrtini leta 2014, pretežni del poslovnih odhodkov pa je nastal zaradi izobraževanja in pridobitve licenc zaposlenih.

Po podatkih za leto 2015 je PSZZ ustvarila 139.906 evrov prihodkov, kar je primerljivo z letom 2014, ko so se zavarovalne storitve tržile le v zadnjem četrletju. Povečali pa so se tudi odhodki, in sicer na 282.837 evrov, tako da je izguba v letu 2015 znašala 142.931 evrov (Bonitete, 2016).

Kot je razvidno iz bilance stanja zadnjih dveh let, je pred Pošto Slovenije še kar nekaj izzivov, da bodo zavarovalne storitve zaživele, kot je zapisano v Strateškem razvojnem programu.

4.4 PREDLOG IZBOLJŠANJA PROCESA UVAJANJA DOPOLNILNIH STORITEV

Pošta Slovenije večino storitev, ki jih ponuja na poštних okencih, pridobi z nakupom franšize ali licence. Na tem mestu ne moremo pisati o novih storitvah, temveč o storitvah, ki so strankam že znane, vendar jih sedaj trži tudi Pošta Slovenije. Pri uvajanju zavarovalnih storitev je bilo potrebno dolgotrajnejše izobraževanje, pri uvajanju ostalih dopolnilnih storitev na poštna okenca pa ni bilo izobraževanja, temveč samo predstavitveni seminar ali pa so bili zaposleni seznanjeni samo z okrožnico, kjer so bili opisani tehnološki postopki o novi storitvi na poštних okencih.

Pri uvajanju zavarovalnih storitev je bilo potrebno najprej objaviti poziv zaposlenim na Pošti za pristop k opravljanju licence in posledično k trženju zavarovalnih storitev.

Sam proces uvajanja je potekal zelo hitro:

- ustanovitev hčerinskega podjetja PSZZ-ja, ki bo lahko tržilo zavarovalne storitve,
- objava poziva zaposlenim,
- začetek izobraževanja,
- opravljanje izpita na SZS,
- podpis pogodb z zavarovalnicami, za katere bo PSZZ tržila zavarovanja,
- pridobitev naziva »pomožni zavarovalni zastopnik«,
- začetek trženja zavarovalnih storitev s pomočjo mentorjev (pridobivanje komitentov),
- po enem letu delovnih izkušenj v zavarovalništvu pridobitev naziva zavarovalni zastopnik,
- pridobitev tehnoloških pripomočkov (tablični računalnik) in samostojno trženje zavarovalnih storitev na poštних okencih.

Vsi koraki so bili opravljeni v 16 mesecih, pri čemer je potrebno upoštevati, da lahko postaneš zavarovalni zastopnik po 12 mesecih delovanja v zavarovalništvu.

Pri uvajanju zavarovalnih storitev gre za kompleksnejšo storitev, tako da je bil sam postopek izpeljan v najkrajšem možnem času.

Trženjska raziskava je bila opravljena pomanjkljivo in ni dala pravih odgovorov. Pravzaprav tu ne smemo govoriti o trženjski raziskavi, temveč o telefonski anketi, kjer so delavci oddelka za trženje opravili anketo, če bi stranke poleg ostalih

storitev, ki jih lahko opravijo na pošti, sklenile tudi zavarovanje. Pri uvajanju takšne storitve na poštna okenca bi bilo potrebno opraviti obsežno trženjsko analizo, če so stranke pripravljene zaupati sklepanje zavarovanj poštnim delavcem.

Kot je bilo opisano v predhodnih poglavjih, se je Pošta Slovenije odločila za uvedbo zavarovalnih storitev predvsem po izkušnjah nekaterih ostalih poštних operaterjev. Iz tega je razvidno, da se je Pošta Slovenije naslonila bolj na izkušnje nekaterih poštних operaterjev kot pa na kvalitetno izpeljano trženjsko raziskavo.

Ko bo Pošta Slovenije naslednjič uvajala kakšno zahtevnejšo storitev, je bistvenega pomena, da se temeljito in kvalitetno opravi trženjska raziskava. Trženjsko raziskavo naj v tem primeru opravi zunanje podjetje, ki ima izkušnje s takšnimi raziskavami in ne strokovne službe Pošte Slovenije. Takšna raziskava stane kar nekaj denarja, vendar lahko naročnik trženjske raziskave, če je le-ta opravljena kvalitetno in da prave odgovore, prihrani več denarja, kot pa je stala raziskava.

Prav tako je bilo o sami uvedbi trženja zavarovalnih storitev slabo sodelovanje med zaposlenimi poštnimi uslužbenci in mentorji, ki so jih imenovali zavarovalnice, ker bi poštni uslužbenci, ki tržijo zavarovalne storitve, ravno v začetku potrebovali največ podpore.

Ob morebitnem uvajanju novih, zahtevnejših storitev na poštna okenca, se morata oba poslovna partnerja dogovoriti o točnem mentorstvu in pomoči. Poštni delavci in mentorji morajo imeti točne informacije o medsebojnem sodelovanju.

5. ZAKLJUČEK

Klasične poštne storitve ter prihodki na splošno v zadnjih letih upadajo in poslovodstvo mora to ustaviti. Prihodki so namreč leta 2011 znašali slabih 238 milijonov evrov, leta 2014 pa le še slabih 215 milijonov. To upadanje poizkuša poslovodstvo ustaviti z racionalizacijo poslovanja, kamor sodi preoblikovanje manjših pošt v pogodbene pošte, zmanjševanje števila zaposlenih (v letu 2011 je bilo povprečno zaposlenih 6.224, v letu 2014 5.739, trend pa je v še dodatnem zmanjševanju števila zaposlenih) ter varčevalni ukrepi. Z upadanjem pa se Pošta Slovenije poizkuša spoprijeti tudi z novimi posli, kamor spada nakup Mladinske knjige logistike. Pri uvajanju novih storitev se je Pošta Slovenije ozrla po ostalih evropskih poštah, ki se prav tako borijo z upadom storitev in prihodkov, ter videla, da kar nekaj poštah že tržijo zavarovalne storitve v svojih poslovalnicah (v EU: avstrijska, nemška, hrvaška, irska, italijanska, madžarska, španska, češka in angleška pošta), ter sprejela odločitev, da tudi sama uvede prodajo zavarovalnih storitev na svojih okencih. Dober zgled je lahko italijanska pošta, saj kar 2/3 prihodkov pridobi z naslova zavarovalništva ter 1/5 prihodkov iz ostalih finančnih storitev (Mazgan, 2015).

Projekt uvajanja zavarovalnih storitev na poštne okenca je bil dobro premišljen, saj je od predstavitve projekta zaposlenim pa do pridobitve licence preteklo le 16 mesecev. Do sedaj je licenco pridobilo 140 zaposlenih, ki tržijo storitve na 106 poštah po vsej Sloveniji. Cilj tega projekta je, da bi bile vse pošte vključene v trženje zavarovalnih storitev, to pa pomeni, da bi se te storitve tržile na okoli 440 poštah (tu so mišljene samo pošte, brez pogodbenih pošt).

V letu 2014 je bil slovenski zavarovalniški trg težak 1.937,55 milijona evrov. Toliko je bilo obračunane kosmate premije (kosmata premija je bruto premija, ki jo plača zavarovalec, ta pa se deli na neto premijo in režijski dodatek), od tega deleža pa si poizkuša Pošta Slovenije pridobiti izgubljene prihodke od klasičnih poštah (SZS, 2015). Pošta kot institucija in njeni zaposleni uživajo pri strankah zaupanje, vendar bo treba vložiti še kar nekaj truda in oglaševanja, da bodo stranke sprejele delavce na poštah tudi kot zavarovalne zastopnike in jim zaupale sklenitev zavarovanj.

LITERATURA IN VIRI

Bratanič, J. (17. 2. 2015). *Poštarji nam bodo poleg igrač in sveč prodajali tudi zavarovanja*. Dnevnik, str. 1, 3.

Devetak., G. (2007). *Organizacija managementa*. Kranj.

Kotler, P. (1996). *Marketing Managenet - Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kotler, P. (2003). *Management trženja* (11 izdaja). Zagreb: Mate d. o. o.

Mazgan, N. (13. 11. 2015). *Kako je italijanski poštar postal premoženjski svetovalec*. Finance, str. 46.

Starman, S., Jakopanec Levart, R., Panza Frece, T., Ivanjko, Š. in Ristin., G. (2013). *Učbenik za zavarovalne zastopnike in zavarovalne posrednike*. 1. del: Zavarovalne, etične in pravne osnove (2013). Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ (Gospodarsko interesno združenje)

Bonitete (2016). *Bilanca stanja PS Zavarovalno zastopništvo d. o. o.* Pridobljeno 23. 5. 2016 na

<http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/CompanyFinancialData/IzvozFinancniPodatki.si>

Pošta Slovenije d. o. o. (2016). *Seja nadzornega sveta Pošte Slovenije*. Pridobljeno 22. 3. 2016 na

<http://www.posta.si/novica/30233/Seja-nadzornega-sveta-Poste-Slovenije?nodeid=492>

Pošta Slovenije d. o. o. (24. 9. 2015). *Seja nadzornega sveta Pošte Slovenije*. Pridobljeno 22. 3. 2016 na

<http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo>

Pošta Slovenije d. o. o. (27. 8. 2014). *Seja nadzornega sveta Pošte Slovenije*. Pridobljeno 22. 3. 2016 na

<http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo>

Pošta Slovenije d. o. o. (27. 8. 2013). *Seja nadzornega sveta Pošte Slovenije*. Pridobljeno 22. 3. 2016 na

<http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo>

Pošta Slovenije d. o. o. (17. 8. 2012). *Seja nadzornega sveta Pošte Slovenije*. Pridobljeno 22. 3. 2016 na

<http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo>

Pošta Slovenije d. o. o. (24. 8. 2011). *Seja nadzornega sveta Pošte Slovenije*. Pridobljeno 22. 3. 2016 na

<http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo>

Pošta Slovenije d. o. o. (22. 9. 2010). *Seja nadzornega sveta Pošte Slovenije*. Pridobljeno 22. 3. 2016 na

<http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo>

Pošta Slovenije d. o. o. (18. 8. 2009). *Seja nadzornega sveta Pošte Slovenije*. Pridobljeno 22. 3. 2016 na

<http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo>

Pošta Slovenije d. o. o. (1. 8. 2008). *Seja nadzornega sveta Pošte Slovenije*. Pridobljeno 22. 3. 2016 na

<http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo>

Pošta Slovenije d. o. o. (10. 9. 2007). *Seja nadzornega sveta Pošte Slovenije*. Pridobljeno 22. 3. 2016 na

<http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo>

Pošta Slovenije d. o. o. (24. 11. 2006). Seja nadzornega sveta Pošte Slovenije. Pridobljeno 22. 3. 2016 na

<http://www.posta.si/seznam-dokumentov/553/Letno-porocilo>

Pošta Slovenije d. o. o. (8. 8. 2014). Potrjen krovni strateški dokument razvoja družbe v prihodnjih letih. Pridobljeno 1. 2. 2016 na

<http://www.posta.si/novica/29561/Potrjen-krovni-strateski-dokument-razvoja-druzbe-v-prihodnjih-letih?nodeid=493&page=1>

Pošta Slovenije d. o. o. (22. 1. 2015). Zavarovalne storitve na poštnih okencih. Pridobljeno 10. 1. 2016 na

<http://www.posta.si/novica/29784/Zavarovalne-storitve-na-postnih-okencih?nodeid=493&page=1>

PS Zavarovalno Zastopništvo d. o. o. (2016). Poslovalnice. Pridobljeno 12. 1. 2016 na

<http://www.pszz.si/poslovalnice>

Slovensko zavarovalno združenje, GIZ (2016). Statistični zavarovalniški bilten 2015. Pridobljeno 23. 3. 2016 na

<http://www.zav-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2015/06/Statisticni-zavarovalniski-bilten-2015.pdf>

PRILOGE

Priloga 1 - Organigram Pošte Slovenije

Priloga 2 - Anketni vprašalnik

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Pregled gibanja dobička/izgube Pošte Slovenije v zadnjih desetih letih (Vir: letna poročila Pošte Slovenije d. o. o.).....	1
Graf 2: Razdelitev slovenskega zavarovalnega trga (Vir: Slovensko zavarovalno združenje).....	27
Graf 3: Število poskusov za pridobitev licence za zavarovalnega zastopnika (Vir:lasten)	35
Graf 4: Glavni razlog za pristop k trženju zavarovalnih storitev (Vir: lasten).....	36
Graf 5: Število polic, ki so jih sklenili anketiranci (Vir: lasten).....	37
Graf 6: Zadovoljstvo anketiranih s pripravo na izpit za pridobitev licence (Vir:lasten)	38
Graf 7: Zadovoljstvo anketirancev z odzivnostjo mentorja (Vir: lasten)	39
Graf 8: Pomoč sodelavcev pri pridobivanju strank (Vir: lasten).....	40
Graf 9: Izpolnitev pričakovanj zaposlenih po pridobljeni licenci (Vir:lasten).....	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Procesi strateškega načrtovanja, uresničevanja in nadzora (Vir: Kotler, 2003)	8
Slika 2: Vrzeli v strateškem načrtovanju (Vir: Kotler, 2003).....	9
Slika 3: Proces strateškega načrtovanja (Vir: Kotler, 2003)	10
Slika 4: McKinseyjev model 7-S (Vir: Kotler, 2003).....	13
Slika 5: Model 7P, ki ga uporabljamo za storitve (Devetak, 2007)	14
Slika 6: Tradicionalna veriga trženja (Vir: Kotler, 2003)	15
Slika 7: Veriga ustvarjanja in posredovanja vrednosti (Vir: Kotler, 2003)	16
Slika 8: Določanje cenovne politike (Vir: Kotler, 2003).....	18
Slika 9: Pet odločitev pri oblikovanju programa oglaševanja (Vir: Kotler, 2003) ..	19
Slika 10: Potek aktivnosti ob uvajanju dopolnilne storitve (vir: lasten)	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Anketiranci po starosti (Vir: lasten)	34
Tabela 2: Anketiranci po spolu (Vir: lasten).....	34
Tabela 3: Anketiranci po izobrazbi (Vir: lasten)	34
Tabela 4: Anketiranci po delovnem mestu, ki ga zasedajo (Vir: lasten)	35
Tabela 5: Število poskusov za pridobitev licence za zavarovalnega zastopnika (Vir:lasten)	35
Tabela 6: Glavni razlog za pristop k trženju zavarovalnih storitev (Vir: lasten) ..	36
Tabela 7: Število polic, ki so jih sklenili anketiranci (Vir: lasten)	37
Tabela 8: Zadovoljstvo anketiranih s pripravo na izpit za pridobitev licence (Vir:lasten)	38
Tabela 9: Zadovoljstvo anketirancev z odzivnostjo mentorja (Vir: lasten).....	39
Tabela 10: Pomoč sodelavcev pri pridobivanju strank (Vir: lasten)	39
Tabela 11: Izpolnitev pričakovanj zaposlenih po pridobljeni licenci (Vir:lasten) ..	40

KRATICE IN AKRINOMI

PS - Pošta Slovenije

PSZZ - Pošta Slovenije Zavarovalno Zastopništvo

SZZ - Slovensko zavarovalno združenje

NKBM - Nova kreditna banka Maribor

PBS - Poštna banka Slovenije

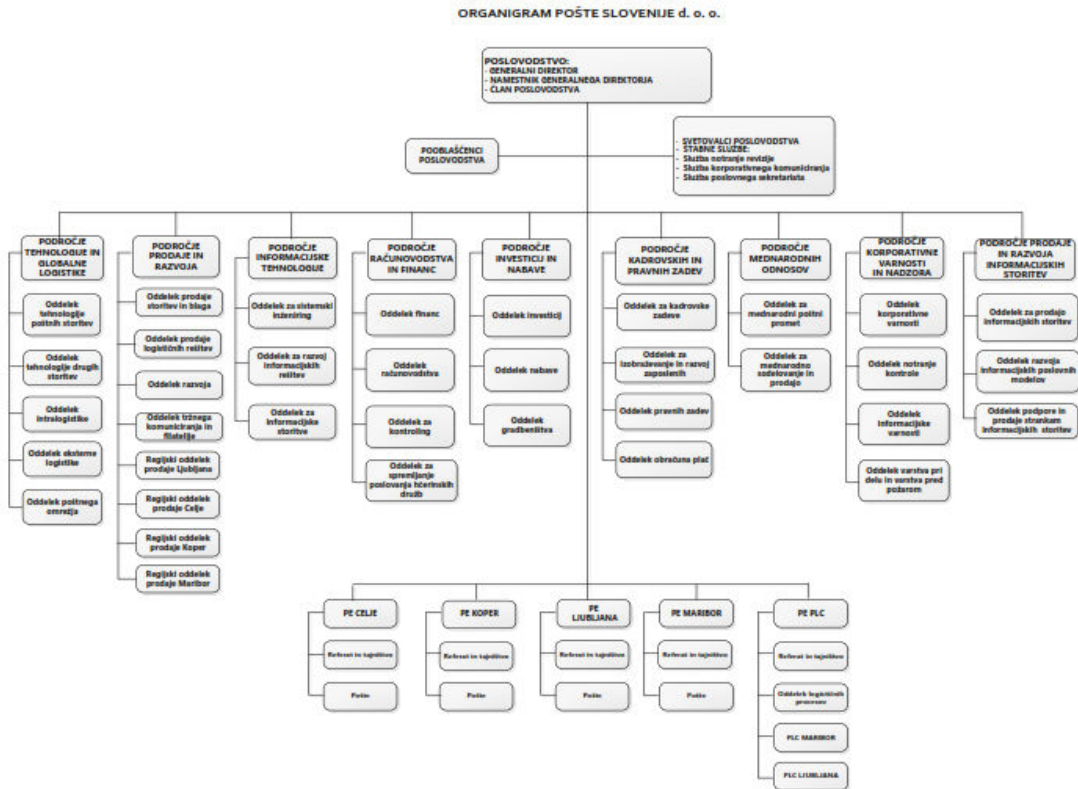
PTT - Pošta, telegraf, telefon

AZN - Agencija za zavarovalni nadzor

NLB - Nova ljubljanska banka

AJPES - Agencija za javnopravne evidence in storitve

Priloga 1



Priloga 2

Sem Peter Kralj, absolvent UM FOV, smer delovni procesi. V sklopu diplomske naloge z naslovom *Uvajanje zavarovalnih storitev na poštna okenca* te naprošam, da odgovoriš na spodnja vprašanja.

ANKETA JE ANONIMNA IN JE NE PODPISUJ.

Vzemi si čas in prosim odgovarjaj odkritosrčno. Ankete bodo uporabljene izključno za analizo pri zgoraj navedenem diplomskem delu.

Pri spodnjih vprašanjih obkroži odgovor, ki velja zate.

Prvi sklop: demografska vprašanja

1. Starost

- 1) do 29 let
- 2) od 30 do vključno 39 let
- 3) od 40 do vključno 49 let
- 4) več kot 50 let

2. Spol

- 1) moški
- 2) ženska

3. Dokončana izobrazba

- 1) osnovnošolska
- 2) srednja (poklicna)
- 3) srednja (4-letna)
- 4) višješolska, visokošolska ali univerzitetna
- 5) specializacija, magisterij, doktorat

4. Delovno mesto, ki ga opravljaš

- 1) pismošča
- 2) manipulativni delavec
- 3) delavec v strokovnih službah

Drugi sklop: vsebinska vprašanja

5. V katerem poskusu si pridobil/a licenco za zavarovalnega zastopnika?

- 1) v prvem poskusu
- 2) v drugem poskusu
- 3) v tretjem ali nadaljnjem poskusu

6. Kaj je bil glavni razlog, da si se odločil/a, da pristopiš k trženju zavarovalnih storitev?

- 1) želja po dodatnem znanju
 - 2) možnost dodatnega zaslužka
 - 3) predlog in/ali pritisk nadrejenega
 - 4) drugo:
-

7. Koliko zavarovalnih polic si sklenil/a do sedaj?

- 1) nobene
- 2) od 1 do 9
- 3) od 10 do 19
- 4) od 20 do 29
- 5) od 30 do 39
- 6) 40 in več

8. Ali si na predavanjih pridobil/a ustrezno znanje za trženje zavarovalnih storitev?

- 1) Nisem sklenil nobenega zavarovanja in ne morem primerno oceniti.
- 2) Predavanja so bila zelo pomanjkljiva in sem moral pri vseh prvih sklepanjih pridobiti veliko dodatnih informacij.
- 3) Predavanja so bila zadovoljiva, vendar sem nekaj manjših informacij še vseeno potreboval.
- 4) Predavanja so bila dobra, dodatnih informacij nisem potreboval.

9. Vprašanje se nanaša na podporo PSZZ. Kako ocenjuješ podporo mentorja, ki si jo potreboval/a ob sklepanju zavarovalnih polic?

- 1) Nisem sklenil nobenega zavarovanja in ne morem primerno oceniti.
- 2) Mentor ni kazal zanimanja za sodelovanje.
- 3) Mentor mi je pomagal, vendar ni bil dovolj hitro odziven ter strokoven.
- 4) Z mentorjem sva odlično sodelovala.

10. Ali ti v skladu s politiko pospeševanja trženja zavarovalnih storitev ožji sodelavci pomagajo pridobivati nove stranke?

- 1) Nisem sklenil nobenega zavarovanja in ne morem primerno oceniti.
- 2) Ožji sodelavci mi niso nikoli pomagali pridobivati novih strank.
- 3) Ožji sodelavci so mi priporočili manj kot 10 novih strank.
- 4) Ožji sodelavci so mi priporočili več kot 10 novih strank.

11. Ob predstavitvi uvajanja zavarovalnih storitev na poštinih okencih smo si ustvarili pričakovanja. Ali so tvoja pričakovanja izpolnjena?

- 1) Nisem sklenil nobenega zavarovanja in ne morem primerno oceniti.
- 2) Pričakovanja sem imel/a visoka, a sem sedaj razočaran/a.
- 3) Moja pričakovanja so v glavnem izpolnjena.
- 4) Dejansko sem pričakoval/a manj, kot se je sedaj izkazalo.

V kolikor si na vprašanje 11 odgovoril/a z 2 (Pričakovanja sem imel/a visoka, dejansko sem sedaj razočaran/a), nam prosim zaupaj razlog:

Imaš morda še kakšen predlog ali pripombo, ki bi ga želel/a izpostaviti?

Hvala za dragocen čas!

V kolikor želiš prejeti izsledke analize, mi zaupaj svoj e-naslov:
