

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

DIGITALIZACIJA V VELIKI ZAVAROVALNICI

Digitalisation in a big insurance company

Kandidat: Katja Bajec

Študijski program: Ekonomija in poslovne vede

Študijska usmeritev: Management informatike in elektronskega poslovanja

Mentor: dr. Samo Bobek

Jezikovno pregledala: ga. Monika Walter

Študijsko leto: 2016/2017

Maribor, april 2017

ZAHVALA

Zahvalo izrekam mentorju dr. Samu Bobku za vse nasvete, ažurnost, potrpežljivost in strokovno podporo. Posebej se zahvaljujem tudi dr. Alexandru Bockelmannu in vsem avstrijskim kolegom iz zavarovalnice UNIQA AG za strokovno podporo pri poslovni raziskavi, praktične nasvete in za pomoč. Zahvaljujem se svoji dragi družini za vso podporo in motivacijo pri pisanju nastalega dela.

POVZETEK

Raziskali smo digitalizacijo v finančnih institucijah. V prvem delu smo prikazali celovit vidik digitalizacije, torej digitalne procese, digitalne produkte, digitalizacijo storitev in nove koncepte ter nove prodajne poti. Digitalizacija ima tudi velik vpliv v bankah in zavarovalnicah ter na njihovo poslovanje in ugotavljali smo, kako se to odraža na strankah. To smo tudi opredelili v drugem in tretjem poglavju. V drugem delu smo predstavili, kako pristopajo banke v Sloveniji in Evropi k digitaliziranosti poslovanja in s kakšnimi izzivi se pri tem soočajo. V tretjem poglavju smo predstavili digitalizacijo velike avstrijske zavarovalnice UNIQA, ki bo v naslednjih letih za digitalizacijo in IT modernizacijo namenila kar 500 milijonov evrov.

Ključne besede: digitalizacija bank, zavarovalnic, vidiki digitalizacije, modeli digitalizacije bank, novi poslovni modeli, novi trendi tehnologije.

SUMMARY

We did a research of digitalisation in financial institutions. The first part shows the whole digitalisation perspective, meaning digitalisation of processes, products, services, new concepts and new ways of selling. Digitalisation on itself has a big impact on the banks and insurance companies in the way they do business and interact with customers, and this is what is shown in the further issues. In the second part it is shown how banks in Slovenia and Europe are managing business with digitalisation and what challenges they are facing. The third, practical part shows digitalisation in a big Austrian insurance company UNIQA. The company will spend in the next few years just for digitalisation and IT modernization over 500 million euros.

Key words: Digitalisation of banks, insurance companies, digitalisation perspectives, new business models, models of bank digitalisation, new technology trends.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	Opredeitev področja in opis problema	1
1.2	Namen in cilji raziskave	1
1.3	Načrt poteka raziskave	2
1.3.3	Potek izvedbe raziskave	3
1.4	Predvidene metode	3
1.5	Predpostavke in omejitve raziskave	3
2	VIDIKI DIGITALIZACIJE	4
2.1	Digitalizacija procesov	4
2.2	Digitalizacija produktov	7
2.2.1	Digitalni produkti in zavarovalnice	9
2.2.2	Digitalni produkti in banke	9
2.3	Digitalizacija storitev	10
2.3.1	Tipi storitev: storitve, poslovne storitve, podporne storitve, IT storitve in digitalne storitve	10
2.3.2	Digitalne storitve v bančništvu in zavarovalništvu	11
2.4	Novi koncepti in nove prodajne poti	11
2.4.1	Internet stvari (angl. Internet of things) in Internet mene (angl. Internet of me)	12
2.4.2	Big Data	13
2.4.3	P2P ali H2H (angl. Peer to Peer ali People to People/Human to human)	14
2.4.4	Omni-channel koncepti z uporabniško izkušnjo	15
2.4.5	Umetna inteligenca (angl. AI)	18
3	DIGITALIZACIJA FINANČNIH INSTITUCIJ	19
3.1	Digitalizacija bank	20
3.1.1	Digitalizacija bank v Evropi	22
3.1.2	Digitalizacija bank v Sloveniji	25
3.2	Poslovni modeli digitalizacije bank	27
3.2.1	Blagovna znamka digitalne banke – digitalni poslovni model A	28
3.2.2	Kanal digitalne banke – digitalni poslovni model B	29
3.2.3	Nadomestek digitalne banke – digitalni poslovni model C	30
3.2.4	Digitalna »native« banka – digitalni poslovni model D	30
3.3	Digitalni operativni modeli	33
3.3.1	Na stranke osredotočen model	34
3.3.2	Ekstra varčen model	34
3.3.3	Model podatkovne moči	34
3.3.4	Skynet model	34
3.3.5	Odprt in tekoč model	34
3.4	Varnost digitalnega poslovanja	35
3.5	Tehnologija prihodnosti in izzivi v bančništvu	35
3.5.1	Tehnologija veriženja blokov (angl. Blockchain)	35
4	DIGITALIZACIJA V VELIKI ZAVAROVALNICI	37
4.1	Predstavitev velike zavarovalnice UNIQA AG	37
4.2	Digitalna transformacija v zavarovalnici UNIQA	37
4.2.1	Strategija 2.0 in »get ready« »start winning« »create the future«	39
4.2.2	Digitalni produkti v zavarovalnici UNIQA	44
4.2.2	Pomen, faze in izzivi, ki jih prinaša digitalna transformacija	45
4.2.3	Spremembe na področju digitalizacije in vpliv na zavarovalnico	48
4.3	Sedanjsost in prihodnost zavarovalnice UNIQA AG	49
4.3.2	Ekosistem UNIQA do 2020/2025	50

5	SKLEP.....	51
6	LITERATURA IN VIRI	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces	4
Slika 2: Vpliv digitalizacije procesov na procese v zavarovalništvu	6
Slika 3: Odnos med uporabnikom, produktom in podjetjem	7
Slika 4: Digitalna preobrazba finančne institucije z vidika uporabnika in investitorjev	23
Slika 5: Spremembe pri digitalni preobrazbi banke	24
Slika 6: Pripravljenost nemških bank na digitalizacijo	25
Slika 7: Distribucijski model španske Caixabank	29
Slika 8: Digitalnost v banki Caixabank	29
Slika 9: Modeli digitalnih bank	30
Slika 10: Bloki digitalne banke	33
Slika 11: Digitalna transformacija – razporeditev in akcijski plan 2016-2020	39
Slika 12: Strategija 2.0 zavarovalnice UNIQA AG	40
Slika 13: Strategija UNIQA 2.0 od 2011 do 2020	41
Slika 14: Ključne iniciative, ki zagotavljajo poslovno odličnost UNIQE	41
Slika 15: Prvi koraki v digitalno dobo in digitalno poslanstvo UNIQE	44
Slika 16: Prvi koraki v digitalni dobi	46
Slika 17: Časovni potek modernizacije IT-ja UNIQE	49
Slika 18: Ekosistem UNIQA do leta 2025	50

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Živimo v času korenitih sprememb. Biti tradicionalen ni več dovolj. Imeti tradicionalno podjetje, banko in zavarovalnico ni več dovolj. Na voljo so nove tehnologije, ki jih prinaša digitalizacija, povpraševanje po vedno boljših, novih storitvah in produktih se večja. Nove tehnologije omogočajo uporabnikom stalno povezanost z informacijami in storitvami. V času non stop povezanosti pa so banke, zavarovalnice in podjetja v izzivu: ali se prilagoditi vse večjim spremembam v okolju ali pa ostati tradicionalen in tvegati svoj obstoj, saj njihovi izdelki, produkti, storitve ne bodo več tako zanimivi kot pri konkurenčni banki, zavarovalnici in podjetju, ki je v koraku s časom in novimi tehnološkimi trendi.

Fintech-i in številne nove tehnologije so privedle k temu, da dosednji tradicionalni poslovni modeli v omenjenih organizacijah ne zadostujejo poslovanju z vse hitrejšimi tehnološkimi spremembami in tako so podjetja, banke in zavarovalnice primorane poiskati med drugim nov poslovni model, ki bo zdržal v času sprememb v koraku z vedno novimi inovativnimi tehnologijami. Problem nastaja v tem, ker so prav slednje, torej banke in zavarovalnice, ki prej sploh niso spreminjale poslovnih modelov, postavljene pred dejstvo, da je potrebno nekaj spremeniti v svojem sistemu poslovanja in dodati dodano vrednost svojemu poslovanju. Pravšen izziv pa predstavlja vprašanje, kako to narediti.

V magistrskem delu se bomo najprej osredotočili na digitalizacijo procesov, produktov in izdelkov, pa tudi na nove koncepte in prodajne poti, torej na vidike digitalizacije. V nadaljnjem sklopu bomo podrobneje opredelili digitalizacijo v finančnih institucijah s poudarkom na digitalizaciji bank. Spoznali bomo tudi praktični vidik digitalizacije v okviru velike zavarovalnice UNIQA AG v Avstriji, ki bo za digitaliziranost svoje zavarovalnice namenila v naslednjih letih kar 500 milijonov evrov.

1.2 Namen in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je raziskati področje digitalizacije, torej opredeliti vidike digitalizacije. Spoznati želimo tudi, kako se lotevajo digitalizacije v finančnih institucijah, predvsem v bankah v Sloveniji in Evropi in s kakšnimi izzivi se spopadajo. Predstavili pa bomo tudi digitalizacijo na praktičnem primeru zavarovalnice UNIQA AG, ki si želi postati ena od vodilnih digitalnih zavarovalnic v Avstriji.

Cilji raziskave:

V magistrskem delu želimo raziskati, kako se z digitalnimi izzivi soočajo banke v Sloveniji in Evropi. Na praktičnem primeru zavarovalnice UNIQA AG bomo raziskali, kako poteka obsežen projekt digitalizacije in s tem predstavili prve digitalne produkte in storitve zavarovalnice. Cilj zavarovalnice je postati ena od večjih digitalnih zavarovalnic v Avstriji.

Cilji v teoretičnem delu so:

- pregled relevantne literature s področja raziskovanja,
- predstaviti vidike digitalizacije, torej digitalne procese, produkte, nove koncepte in prodajne poti, ki jih prinaša digitalizacija,
- predstaviti digitalizacijo finančnih institucij, tukaj bomo izpostavili banke,
- predstaviti kako postati digitalna banka in poslovne modele,
- predstaviti obstoječe raziskave, kako se na digitalizacijo odzivajo banke v Sloveniji in Evropi,
- predstaviti tehnologije prihodnosti in izzive, s katerimi se soočajo banke.

Cilji v empiričnem delu so:

- predstaviti projekt digitalne transformacije na primeru zavarovalnice UNIQA AG,
- ugotoviti, kaj je zavarovalnici doprinesla Strategija 2.0 in ugotoviti, ali je zavarovalnica dosegla zastavljene cilje v skladu s strategijo,
 - ugotoviti, s kakšnimi izzivi se sooča zavarovalnica UNIQA AG tekom samega projekta digitalizacije,
- raziskati, kaj prinaša zavarovalnici video identifikacija strank, ki je po novem odobrena s strani avstrijskega regulatorja,
- ugotoviti, kakšno je stališče zavarovalnice o tehnologijo prihodnosti s poudarkom na tehnologiji veriženja blokov »blockchain«,
- raziskati, kakšni so načrti zavarovalnice UNIQA AG v letu 2020, na podlagi ekosistema 2020.

1.3 Načrt poteka raziskave

1.3.1 Načrt raziskave

Magistrsko delo obravnava tematiko digitalizacije v zavarovalnici in tudi v finančnih institucijah - v bankah. Raziskali bomo, na podlagi teoretičnih in praktičnih ugotovitev in izkušenj, kako se finančne institucije pripravljajo na digitalizacijo in s kakšnimi izzivi se soočajo. V praktičnem delu bomo raziskali na primeru zavarovalnice UNIQA AG. S tem bomo prikazali in raziskali, kako se zavarovalnica sooča s projektom, ki je v teku – digitalna transformacija zavarovalnice z vidika procesov, storitev in produktov. Uporabili bomo poslovno raziskavo. S pomočjo intervjujev s ključnimi ljudmi iz zavarovalnice in internih raziskav, poročil in predstavitev v avstrijski zavarovalnici pa bomo raziskali obravnavano tematiko.

1.3.2 Hipoteze

V magistrskem delu bomo preverjali naslednje hipoteze:

- H1 - Digitalizacija prinaša spremembo organiziranosti podjetja tako, da je stranka v ospredju.
- H2 - Digitalizacija sama po sebi ne pomeni konkurenčne prednosti.
- H3 - Digitalizacija je priložnost za zavarovalnico, da izboljša svoj odnos do zavarovanca.

1.3.3 Potek izvedbe raziskave

Raziskavo bomo izvedli na podlagi naslednjih korakov:

1. iskanje člankov, elektronskih virov, strokovne literature,
2. pisanje teoretičnega dela,
3. zbiranje podatkov:
 - iz raziskav, ki jih je izvedla zavarovalnica in intervjuji,
4. obdelava podatkov in preverjanje hipotez:
 - H1: hipotezo bomo potrdili ali ovrgli na podlagi ugotovitev iz zbranih podatkov iz teorije in prakse – ustni in pisni odgovori strukturiranih intervjujev,
 - H2: hipotezo bomo potrdili ali ovrgli na podlagi ugotovitev iz zbranih podatkov iz teorije in prakse – ustni in pisni odgovori strukturiranih intervjujev,
 - H3: hipotezo bomo potrdili ali ovrgli na podlagi ugotovitev iz zbranih podatkov iz teorije in prakse - odgovori strukturiranih intervjujev.

1.4 Predvidene metode

V magistrskem delu bomo uporabili deskriptivni pristop, ki temelji na opisovanju. Pri tem bo prikazana tudi metoda deskripcije, saj bomo zapisovali ugotovljena dejstva in pojave iz teorije. Metoda kompilacije bo prikazana s povzemanjem spoznanj različnih avtorjev. Povzete bodo razne tuje ekonomsko-poslovne raziskave, predvsem v poglavju o digitalizaciji finančnih institucij, saj bomo uporabili poslovne študije s poudarkom na bankah v Sloveniji in Evropi. V praktičnem delu bomo uporabili poslovno raziskavo na primeru zavarovalnice UNIQA, tam bomo uporabili metodo spraševanja na podlagi objavljenih in neobjavljenih ustnih in pisnih strukturiranih intervjujev, sogovorniki pa so na visokih položajih omenjene zavarovalnice.

1.5 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavljamo, da je moderni čas prinesel velike spremembe v podjetja, banke in zavarovalnice. Digitalizacija prinaša izzive, ki jih morda še ne poznamo. Predpostavljamo tudi, da bodo uspela tista podjetja, banke in zavarovalnice, ki se bodo prilagodile spremembam v poslovnem okolju. Predpostavljamo tudi, da bo zavarovalnica UNIQA AG uspešna pri projektu digitalizacije.

V raziskavi se bomo omejili na digitalizacijo finančnih institucij – bank in zavarovalnice UNIQA AG.

Omejitve predstavljajo tudi razne informacije, ki jih zaradi zaupnosti podatkov in poslovne skrivnosti zavarovalnice ne smemo izdati.

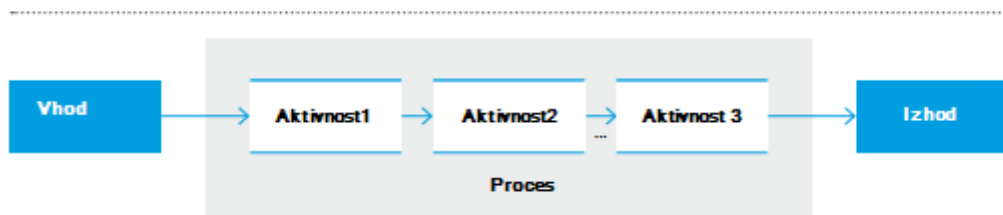
Omejili se bomo tudi na vire, predvsem bomo uporabili tuje vire iz elektronskih medijev, saj bomo tudi preučevali primer avstrijske zavarovalnice in bank v Sloveniji ter Evropi.

2 VIDIKI DIGITALIZACIJE

2.1 Digitalizacija procesov

Da bi opredelili, kaj je digitalizacija procesov, moramo najprej razčleniti, kaj je proces in digitalizacija. Slika 1 prikazuje proces kot skupek aktivnosti med vhomom in izhodom.

SLIKA 1: PROCES



Vir: Ensinger in drugi (2016, 5)

Procesi naj bi bili osnovani tako, da pomagajo pri doseganju ciljev, ki si jih določeno podjetje zastavi. Pri tem se zmeraj osredotočamo na tri kategorije ciljev, kakovost, čas in stroške. Povzeto po (Enginger in drugi 2016, 8) opredeljujemo dve dimenziji digitalne transformacije:

1. Digitalizacija poslovnih modelov. Pri digitalizaciji poslovnih modelov gre predvsem za prilagoditev obstoječih in čisto novih produktov in storitev, ki pogosto vodijo v disruptivne inovacije.

2. Digitalizacija poslovnih procesov. Vidik digitalizacije procesov je predvsem usmerjen v višjo učinkovitost, zaslužek in produktivnost ter zmanjšanje stroškov ter izboljšanje storilnosti.

Digitalizacija v delovnem svetu zajema informacijske in komunikacijske tehnologije za avtomatiziranost poslovnih procesov, kakor tudi razvoj novih produktov in storitev. Cilj je v povečani vrednosti.

Enginger in drugi menijo (prav tam), da v navezi s procesi, digitalizacija pomeni, da prej analogne informacije v končni fazi pretvorimo v digitalne oz. se prej analogni delovni koraki elektronsko izvedejo in rešitev vidi v obojem. Elektronske funkcije procesnega upravljanja najdemo danes vedno bolj v strokovni uporabi različnih organizacij, npr. v več ERP sistemih, CRM sistemih, ECM sistemih, integracijskih platformah, področnih rešitvah in v sistemih procesnega upravljanja.

Digitalizacija postaja hitro ena najpomembnejših tekem za poslovno inovacijo. Operativni modeli se preoblikujejo za stranke, zaposlene in poslovne partnerje. To pa predstavlja velik pritisk na vodilne ljudi za inovacijo (v nadaljevanju CIO), da določijo, ali so digitalne rešitve pripravljene za organizacije. V stalnem trudu za uporabne in zanesljive ideje, varnost, izvedba in vzdrževanje ne smejo biti pozabljene. Vsak CIO naj bi imel jasno vizijo, v katerem vsaka stranka, zaposleni ali dobavitelj nastopa kot hiper produktivna, hiper dosegljiva ali hiper angažirana oseba (Karna, 2016).

Račič (2016) poudarja, da se podjetja vse bolj zavedajo pomena digitalizacije in da se je v zadnjih letih prepričanje okrepilo. Tehnologija napreduje in vse več uporabljamo pametne naprave, ampak v ozadju so še vedno procesi, ljudje in organizacija. Pomembnosti digitalizacije procesov in priložnosti, ki jih prinaša, se nekatera podjetja zavedajo, druga ne. Štefančič (prav tam) poudarja, da je zelo pomembno, kako organiziraš procese, ne le uporaba informacijske tehnologije, softwarea. Potrebno se je ukvarjati z osnovnim vprašanjem, kako stvar, ki je lahko zapletena, spraviti v proces, da se zdi povsem preprosta. Z digitalizacijo se ne sme narediti te napake, da se papirni ali ročni procesi prenesejo zgolj v digitalno obliko. Avtor pojasnjuje, če v podjetju nekaj delamo slabo, računalniki in digitalizacija ne bodo prav nič pomagali. Treba je pogledati, kako se zdaj dela, katere so dobre prakse in kako bi jih bilo mogoče izboljšati. Ne gre le za to, da digitaliziramo proces, ampak da rešimo neki problem. V zvezi s tem avtor poudarja, da, če se proces digitalizira, se v kontroli lahko preprečijo morebitne napake. V prenovi notranjih procesov se ustvari dodana vrednost za človeka. V postopku digitalizacije procesov je na eni strani urejanje notranje organizacije, na drugi strani pa njegovi deležniki, pri tem pa avtor poudarja, da se je treba lotiti digitalizacije procesov sistematično. Pri tem pomagajo predvsem usposobljeni zaposleni.

Karna (2016) vidi v digitalizaciji procesov pridobitev za organizacijo. Z implementacijo tehnologij bi se tako zmanjšal obratovalni čas in povečala bi se zahteva po sprejemanju odločitev. Z razporejeno analitiko strank in Big Data bi se izboljšale izkušnje s strankami. Inovativne storitve in digitalna prenova bi ustvarila nove modele in s tem profitabilnost organizacije; sodelovanje z različnimi posredniki in specializiranimi podjetji pa bi doprineslo k prenovljenemu odnosu zaposleni – delodajalec in k managementu talentov. Da je potrebno inovacijo digitalnih procesov postaviti v osredje organizacijske spremembe, pišejo tudi Akella in drugi (2015).

Choi, Stahl in Whinston (2003, 2-3) pišejo, da proces vključuje mnoge človeške interakcije in komunikacije, ki jih lahko organiziramo kot digitalni proces ali elektronski trg.

Ingold in Kern (2016) poudarjata, da je potrebno digitalizacijo začeti s procesno optimizacijo. Digitalizacija je neustavljiva in spreminja situacijo na trgu na različnih področjih. Interne aktivnosti, ki se opravljajo ročno, so lahko časovno intenzivne, predvsem tiste, ki temeljijo na elektronski pošti in Excelu ipd., in ovirajo veliko podjetij pri svojem poslovanju. Avtorja poudarjata, da je ciljna in dosledna procesna optimizacija kritični dejavnik uspeha. Predstavljata tudi, da je procesna avtomatizacija zaporedje posameznih delovnih korakov. Nadalje lahko procesno avtomatizacijo razumemo tudi kot avtomatizacijo delovnih tokov, ki so do sedaj delno ali v celoti bili ročno izvedeni. Avtorja vidita rešitev v procesni optimizaciji in s tem v managementu delovnih tokov, avtomatizaciji in v upravljanju procesov. Management delovnih tokov povezuje s povečano učinkovitostjo in hkrati izboljšano kakovostjo dela zaposlenih. Z informacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IT) se monotoni delovni koraki avtomatizirajo, kar se kaže v skrajšanju delovnega časa in s tem zmanjšanju rutinskih del. Vsi delovni koraki enega procesa so opazovani in koordinirani z enim IT sistemom. Tako uporabnik ali stranka lahko vpliva preko spletnega portala ali mobilne aplikacije tudi na proces znotraj organizacije. Avtomatizacija je osnova za obstoj v digitalnem svetu.

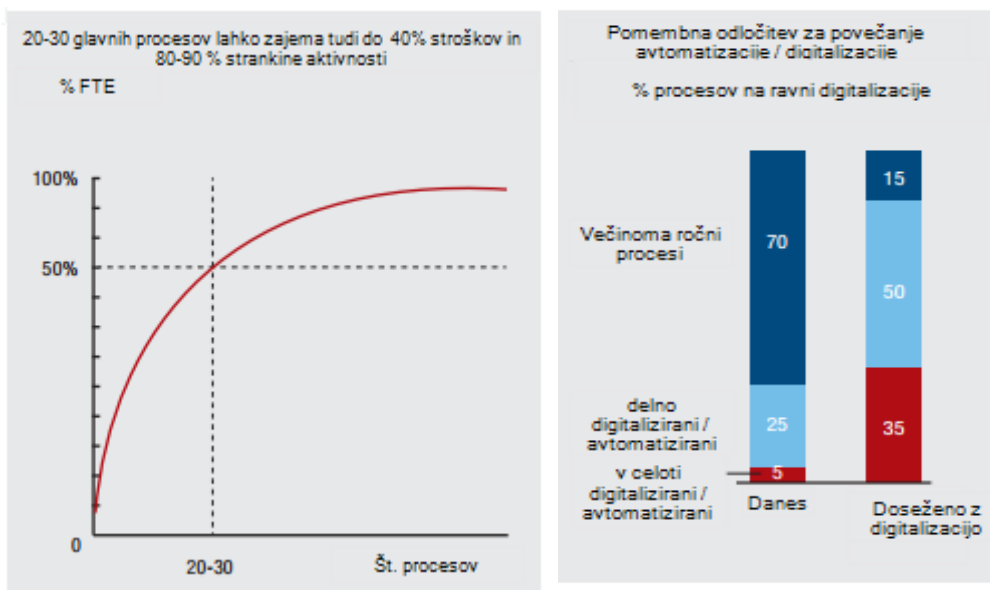
Digitalizacija se razvija zelo hitro. Da bi bilo podjetje konkurenčno, mora upoštevati vsaj eno ali več iniciativ, kot sledijo (Ingold in Kern, 2016):

1. ponuditi produkte in storitve preko digitalnih kanalov,
2. razlikovati se glede na usmerjenost strank,
3. prilagoditi se na spremenjene potrebe in na tržne pogoje,
4. izboljšati interne stroškovne strukture, da bi bilo cenovno dosledno.

Ingold in Kern (2016) omenjata tudi procesno avtomatizacijo spletnih portalov in API-jev, procesno avtomatizacijo za izkušnje s strankami/uporabniki, predstavitev na trgu (angl. time to market) in zmanjšanje stroškov.

Slika 2 prikazuje ocenitev, da imajo zavarovalnice v premoženjskem kot življenjskem zavarovanju zaklenjene stroške v 20-30 glavnih procesih, v teh pa so številni majhni procesi, ki vključujejo podvojene aktivnosti in veliko dela na papirju. Zavarovalništvo lahko zajame pomembno vrednost z digitalizacijo glavnih procesov (Catlin in drugi, 2015, 9). Digitalizacija procesov pa zmanjšuje veliko ročnega dela in s tem procesov.

SLIKA 2: VPLIV DIGITALIZACIJE PROCESOV NA PROCESE V ZAVAROVALNIŠTVU



Vir: Catlin in drugi (2015, 9)

Digitalna procesna inovacija in avtomatizacija pa je tudi pomembna v zavarovalništvu. Nova tehnologija in spretne razvojne metodologije dovoljujejo hitro procesno avtomatizacijo z omejenimi stroški. Razne mobilne aplikacije kot npr. aplikacija za upravljanje medicinskih reklamacij dovoljujejo neposredno procesiranje v zaledju z uporabo QR kod, druge mobilne aplikacije za zavarovanje doma pa dovoljujejo strankam enostavno dodajati ali zbrisati stvari, omogočajo spremembo v koraku, v digitalizaciji korespondence zalednega procesa. Vsak od teh trendov ima neizogiben stranski učinek na modele delovnih tokov v posameznem sektorju.

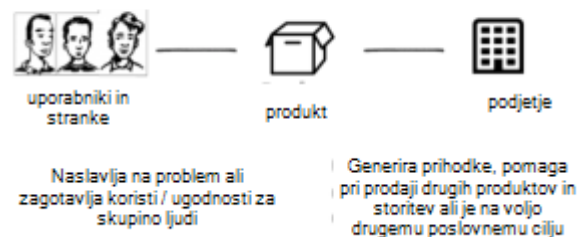
Spremembe gredo preko enostavnega dodajanja nekaj novih znanstvenih podatkov v sam obstoječ delovni tok: potrebno bo veliko znanja, zavarovalnice pa bodo morale določiti interne kulture, ki bodo pritegnile in obdržale tak talent (Johansson in Vogelgesang 2016, 2-3).

Veliko podjetij ustvarja zmogljivejše in učinkovite interne procese s fokusom na hitrejšo sprejemanje in izvajanje odločitev. Da bi to dosegli, se podjetja osredotočajo na najbolj koristne interne procese in gradijo na predhodni tehnološki investiciji, da bi ustvarili bolj učinkovite, okretne sisteme in procese. Avtor dodaja primer, da radikalna avtomatizacija in standardizacija glavnih procesov, npr. upravljanje z reklamacijami, omogoča hitrejšo, direktno procesiranje in reševanje veliko reklamacij (povzeto po McKinsey, 2012, 11).

2.2 Digitalizacija produktov

Pichler (2016) pravi, da je vablivo reči, da je produkt nekaj, kar lahko damo na trg ali prodamo. Ampak, ko govorimo o digitalnih produktih, ima ta definicija le omejeno uporabnost. Recimo, če vzamemo funkcijo iskanje na spletni strani, je to produkt? Ali je celotna stran produkt? Kako bi ljudje iz razvoja, marketinga in prodaje odgovorili na to vprašanje? Avtor meni, da je produkt nekaj, kar ustvarja specifično vrednost za skupino ljudi, za stranke ali uporabnike in za organizacijo, ki ga razvija in zagotavlja. V poslu se ustvari vrednost, ko se generirajo prihodki, kot to delajo Microsoft Office in Adobe Illustrator, ki so v pomoč prodaji ostalih produktov in storitev npr. Googlu Chrome in iTunes, ali povečujejo produktivnost in zmanjšujejo stroške, kot to delajo v hiši razvite aplikacije. Poiskati problem, ki ga je vredno rešiti in ki ga ljudje ne bi hoteli pogrešati, koristi in raziskati izvedljive poslovne modele, ki so predpogoj za uspešno ponudbo produkta.

SLIKA 3: ODNOS MED UPORABNIKOM, PRODUKTOM IN PODJETJEM



Vir: Pichler (2016)

Produkti imajo različne življenjske cikle, so ustvarjeni in izvedeni, se razvijajo in razširjajo, starajo in končno zastarajo. Nekateri digitalni produkti pa imajo dolgo življenjsko dobo in obstajajo več let ali desetletij. Po tem se razlikujejo produkti od projektov. Produkt doseže svoj vrh/uspeh, če doseže svoj poslovni cilj.

Digitalni produkti so pogosto ponujeni v različnih oblikah. Google in Facebook sta oba dosegljiva kot spletna stran in mobilna aplikacija. Mobilne aplikacije so ponujene na vseh ogromnih operacijskih sistemih, vključujoč Android, iOS in Windows Phone. Ali to velja, da je mobilna verzija produkt sam po sebi? Ali so aplikacije Android, iOS in Windows Phone posamezni produkti? Avtor zanika te trditve, ker se sredstva ne razlikujejo v vrednosti, katero ustvarijo za njihovo stranko, uporabnike in za podjetje, ki jih zagotavlja. Lahko so ustvarjene s posamično osnovno kodo, razvito z različnimi timi in mobilne verzije lahko zagotavljajo manj funkcionalnosti kot na primeru Facebooka. Ampak glavni vrednostni predlog je enak – kot knjiga je ponujen in v elektronski obliki, ampak z isto vsebino. Tako po mnenju avtorja mobilne verzije produkta označuje kot različne variante produkta, različice istega produkta (Pichler 2016). Zanimivo je, da značilnosti in komponente lahko postanejo produkt v pravem pomenu besede. Recimo aplikacija Facebook Messenger je bila včasih del aplikacije Facebook, vse dokler ni aplikacija nastopila kot samostojni produkt v letu 2014. To je poenostavilo Facebook aplikacijo in ji dovolilo, da vključi Messenger aplikacijo z dodajanjem novih funkcij, kot pošiljanje denarja prijateljem, komuniciranje direktno s podjetji in uporaba chat botov. Facebook kot spletno stran označuje avtor kot povezan produkt (angl. product bundle) kot skupek sorodnih produktov, ki vključujejo novice, messenger in igre.

Uporabniška izkušnja pride na dan, ko ljudje izvajajo interakcije s produktom. Torej to ni produkt. Gledanje, občutenje in funkcionalnost produkta lahko sprožijo specifično izkušnjo – če pomislimo na počasno odpiranje spletne strani, na kompleksne menije ali sporočila o kriptoloških napakah, vse to preizkuša naše potrpljenje ali nas pusti v zmedi. Avtor poudarja, da bi bilo potrebno narediti vse, kar je v naši moči, da bi ponudili odlično, prijetno uporabniško izkušnjo (prav tam).

Pahjola (2015, 7) omenja, da digitalizacija ni samo spremenila vsakodnevna življenja doma in na delu, ampak ima tudi edinstven vpliv na strukturo v ekonomiji. Tehnološkemu napredku gre zaslužek, da bodo digitalni produkti vedno bolj pomembni za produktivnost, porabo in dobrobit nacionalne ekonomije. Digitalni produkti: računalniška programska oprema je v osnovi čisto drugačna od tradicionalnih, fizičnih produktov. Ko je programska oprema ustvarjena, se lahko v praksi kopira brez kakršnih koli kapacitetnih omejitev. V digitalni ekonomiji je produkcija replikacija. V teoriji je možno, da lahko en sam proizvajalec zapolni celotno globalno zahtevo: v teh trgih zmagovalec lahko vzame vse.

Na drugi strani pa možnost ustvarjanja ogromnega dobička privlači mnoge, med mnogimi novimi podjetniki, ki pa s svojim delovanjem zmanjšujejo dobiček ostalih podjetnikov. Seveda se je možno izogniti velikemu tržnemu deležu s tehnološko spretnostjo, ker je tehnologija lahko vsakemu dostopna. Uspeh avtor vidi na osnovi dejavnikov kot poslovna kompetenca in kontrola trga (ibidem, 7).

Choi, Stahl in Whinston, (2003, 2-3) ugotavljajo, da je lahko karkoli, kar lahko pošljemo in sprejmemo preko spleta, potencialni digitalni produkt. Če samo pomislimo, kaj lahko vse pošljemo preko elektronske pošte – pisma in razglednice, novice, navodila, informacije kreditnih kartic, poizvedbe določenega produkta itd. Produkti vseh vrst na papirju lahko postanejo digitalni produkti s skeniranjem ali pa spremembo koncepta, kako uporabljamo ta produkt. Nekateri produkti in storitve ne nastopajo v fizični obliki, ampak v obliki znanja ali

procesa. To pa ne pomeni, da jih ni mogoče pretvoriti v digitalni produkt. Dragoceno znanje je lahko digitalizirano v dokument ali program in je dostopno vsem uporabnikom.

Spodaj opredeljen seznam digitalnih produktov je omejen samo na človeško domišljijo, ki jih avtorji Choi, Stahl in Whinston (2003, 2-3) uvrščajo v tri kategorije:

(1) Informacije in produkti namenjeni zabavi:

- informacije na papirju: časopis, revija, znanstveni članki, knjige,
- informacije o produktu: produktna navodila, uporabniška navodila, navodila za prodajna izobraževanja,
- grafike: fotografije, razglednice, koledarji, zemljevidi, posterji,
- video: filmi, televizijski programi.

(2) Simboli, boni in koncepti:

- karte in rezervacije: letališče, hotel, koncerti, športni dogodki,
- finančni instrumenti: čeki, elektronske valute/tečajni, kreditne kartice, obveznice.

(3) Procesi in storitve:

- upravljaljske storitve: obrazci, plačila,
- elektronska sporočila: pisma, faksi, telefonski klici,
- poslovni procesi z dodano vrednostjo: naročila, računovodstvo, inventura, pogodbe,
- avkcije in elektronsko trgovanje,
- izobraževanja na daljavo, tele medicina in ostale interaktivne storitve,
- interaktivna zabava (t. i. Cyber–kavarna).

2.2.1 Digitalni produkti in zavarovalnice

Tehnološki napredek omogoča nadzor zavarovanih sredstev in zavarovalniškega vedenja v realnosti, omogoča uporabo inovativnih digitalnih produktov in/ali digitalnih storitev z dodano vrednostjo. Avtorja poudarjata, da se zavarovalnice odločajo za razvoj mnogih novih digitalnih produktov kot na telematiki osnovano avtomobilsko zavarovanje, kjer aplikacija nadzoruje zavarovančeve navade med vožnjo in kasneje ponudi določene popuste. Zavarovalnice se tudi odločajo za poslovna partnerstva in tako ponudijo svojim zavarovancem pametne rešitve tudi za dom. Povezani fleksibilni spletni produkti postajajo vse bolj običajni. Digitalizacija ustvarja nove potrebe po varnosti in nekatere zavarovalnice oblikujejo nove produkte, ki nudijo zaščito proti spletnemu kriminalu (Johansson in Vogelgesang, 2016, 2).

2.2.2 Digitalni produkti in banke

IBM (2015, 6) omenja, da je v postopku postati digitalna banka, potrebno med drugimi področji, ki jih bomo opredelili v naslednjem poglavju, optimizirati digitalne produkte. Produkti v digitalni banki morajo biti oblikovani tako, da jih lahko kupimo in servisiramo na digitalnih kanalih. To je pogosto enostavneje v digitalni banki kot ponuditi podobne produkte v tradicionalni banki. Ključ, ustvariti odlične produkte, je v miselnosti, misliti je potrebno kot

prodajalec. Banke morajo testirati njihove produkte, njihovo življenjsko dobo in si postaviti vprašanja, kot sledijo (ibidem, 6):

- Kako bodo stranke prvič slišale za ta produkt?
- Kje se stranke poslužujejo iskanja?
- Je možno kupiti produkt digitalno?
- Je lahko poprodajna storitev digitalna?
- Kako se lahko problemi in vprašanja rešijo?

2.3 Digitalizacija storitev

Da bi razumeli, kaj je digitalizacija storitev, moramo najprej razčleniti, kaj so storitve, poslovne storitve, IT storitve in digitalne storitve. Digitalni produkti lahko zajemajo digitalne storitve, ki dajejo dodano vrednost produktu in pomenijo dodana vrednost uporabniku, stranki.

2.3.1 Tipi storitev: storitve, poslovne storitve, podporne storitve, IT storitve in digitalne storitve

Kot opredeljuje Cox in drugi (2015), pomenijo **storitve** dostavljati vrednost za stranko z ustvarjanjem rezultata, ki ga stranke želijo doseči brez da bi bili nosilci specifičnih stroškov in tveganj.

Poslovne storitve lahko opredelimo kot IT storitve, ki neposredno podpirajo poslovni proces, v nasprotju z infrastrukturno storitvijo, ki se uporablja interno preko IT servisnega ponudnika in je po navadi vidna v poslu, na primer: izvajanje finančnih storitev strankam banke, dobava določenega izdelka kupcem v trgovini. Uspešna poslovna storitev je pogosto odvisna od ene ali več IT storitev. V nadaljevanju avtor omenja, da je poslovna storitev podana poslovnim strankam s poslovnimi enotami, na primer izvajanje finančnih storitev strankam banke ali izdelki kupcem v trgovini. Uspešno izvajanje poslovnih storitev je pogosto odvisna od ene ali več podpornih storitev.

Podporna storitev je storitev, ki podpira poslovne storitve, ki ponavadi niso vidne uporabnikom teh storitev. Podporna storitev je lahko izvedena interno s strani storitvenega ponudnika/organizacije in je lahko izvedena s strani tretjih oseb/ponudnika. Z vidika arhitekture je podporna storitev podskupina poslovne storitve. Tudi podporne storitve pomembno prispevajo k poslovni dejavnosti.

IT storitve so storitve, ki so izvajane z IT funkcijami v organizaciji. Lahko so povezane direktno s strankami kot poslovna storitev ali podporna storitev.

Digitalne storitve zgoraj opredeljeni avtorji opredeljujejo kot storitve, ki so popolnoma avtomatizirane in nadzorovane s strani uporabnikov določenih storitev, na primer mobilne aplikacije ali aplikacije na tablici. Digitalna storitev je po navadi spletna storitev ali pa vsaj

vsebuje pomembno spletno komponento. Digitalne storitve lahko kombiniramo z več digitalnimi storitvami povzetimi iz interneta ali drugega omrežja, da ustvarimo eno, bolj prodorno digitalno storitev za uporabnika. Tako lahko opredelimo digitalno storitev kot eno storitev, ki je v celoti avtomatizirana in kontrolirana s strani uporabnika storitve.

2.3.2 Digitalne storitve v bančništvu in zavarovalništvu

Finančna podjetja/organizacije imajo tri glavne poti, da bi žele uspeh v konkurenčnosti (Pahjola, 2015, 2):

- Neprestan razvoj storitev. Ni nujno, da je razvoj odvisen od prelomnih inovacij, saj se pogosto ideje rodijo pri reševanju majhnih problemov. Postopen razvoj je tipičen za majhna spletna podjetja, ki so čisto na začetku, ampak je tudi manj tvegana pot za banke in zavarovalnice s ciljem doseči v prvi vrsti digitalne in mobilne storitve.
- Druga pot je razviti sposobnosti, znanje in delovne metode zaposlenih. To bo dodatna storitvena vrednost strankam nad vsem, kar že daje digitalna storitev sama. Pomembnost strokovnega znanja in zaupanja – tradicionalna konkurenčna prednost v finančnem sektorju bo postala čedalje bolj očitna v prihodnosti, ko bodo digitalne storitve večale obseg dostopnih podatkov. Ti podatki se bodo morali preoblikovati v zaupne informacije, ki imajo vrednost za stranko.
- Kot tretjo pot avtor vidi v ustvarjanju poslovne kulture, ki omogoča, da so ta pričakovanja ki jih stranka ima, za digitalno storitev dosežena. To pa zahteva investicije, ne le v informacijsko tehnologijo, ampak tudi v vodstvo, v motivacijo in v spodbujanja, kakor tudi v nagrajevalni sistem. Odgovornost pa seveda nosi vodstvo organizacije/podjetja.

2.4 Novi koncepti in nove prodajne poti

Tehnološki trendi vse bolj narekujejo podjetjem in finančnim institucijam, da je potrebno tem slediti in se spremeniti. Ker so kupci, stranke in uporabniki vedno bolj informirani, si želijo vedno več in boljše storitve ali produkte, ki bodo zadovoljile njihove potrebe in koristi ter bile predvsem za njih uporabne. Tehnologija postaja vse bolj dostopna uporabnikom, kar pomeni, da se morajo tudi razna podjetja in finančne institucije temu prilagoditi in poiskati, kar se da najboljše rešitve za svojo stranko, uporabnika in tudi pot. Stranka si želi, da bi njihov produkt ali storitve bile po njihovih pričakovanjih in da je poslovanje z institucijami bolj transparentno.

Tako podjetja v iskanju novih rešitev iščejo tudi način in uvajajo/uporabljajo nove tehnologije in s tem nove produkte in storitve, da bi se v največji meri približali svoji stranki in ji omogočili kar se da najboljše rešitve in prodajne poti, v okviru njihovih zmožnosti. Zato si želijo imeti organizacije čim več za njih uporabnih podatkov o stranki in njihovih navadah, da bi lahko poiskali uporabne storitve in produkte za stranke, uporabnike ali kupce. Pri tem pa jim lahko pomaga nova, napredna tehnologija.

V Sloveniji zavarovalnice večinoma tržijo svoje storitve preko lastne mreže zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov. Na takšen tradicionalen način zberejo kar dve tretjini zavarovalne premije. Tradicionalni načini prodaje zavarovalnih storitev se vedno bolj umikajo novim, modernim načinom prodaje, ki jih zahteva oziroma omogoča hiter tehnološki razvoj. V Sloveniji na tem področju zaostajamo za razvitimi evropskimi državami. Pravilna izbira tržnih poti je zagotovo ključna pri prodaji zavarovanj in predstavlja izziv vsaki zavarovalnici. O tem piše Slovensko zavarovalno združenje, ki vsako leto organizira Zavarovalniške dneve in tudi to leto bodo poskušali najti rešitve, na kakšen način bi lahko prestrukturirali obstoječe poti (Slovensko zavarovalno združenje, 2016).

Podjetja iščejo nove poti, kako dostaviti produkte do strank, izboljšati odnos do strank, prodreti na globalni trg. Pri tem jim je v pomoč vedno bolj napredna in hitro rastoča tehnologija.

Rast tradicionalnih trgov, informacijskih in komunikacijskih, se postopoma zmanjšuje, medtem ko se pospešuje digitalna izobrazba globalnega poslovanja, ki jo omogočajo predvsem tehnologije t. i. tretje platforme, računalništvo v oblaku, analitika velikih podatkov, mobilnost in družabna omrežja. Potreba po digitalni izobrazbi vse bolj pritiska na organizacije, da pretehtajo nekatera pomembna vprašanja, kot so preoblikovanje uporabniških izkušenj, prestrukturiranje operativnih modelov, učinkovita uporaba informacij in privabljanje ustreznih vrst znanja zaposlenih. Tehnologije, ki so odločilne za digitalno preobrazbo so (Finance, 2016):

- internet stvari,
- robotika,
- 3D tiskanja,
- tehnologija kognitivnih sistemov,
- nova generacija varnostnih tehnologij,
- navidezna oz. obogatena resničnost (angl. Virtual reality-VAR).

World economic forum (2016, 6) piše, da so internet, robotika, umetna inteligenca in podatkovne analitike razlog, zakaj se začenjajo današnje industrije dramatično starati. Hitre tehnološke spremembe se pospešujejo. Moč računalnikov in znižanje stroškov naprednih tehnologij pomeni, da svet okoli nas postaja vse bolj povezan, če je bilo leta 2005 povezanih na internet 500 milijonov naprav, jih je danes 8 milijard, v letu 2030 je ocenjeno, da jih bo 1 trilijon.

Trendi, kot so predstavljeni spodaj, narekujejo novo digitalno osnovo. Tehnologija je integriran del organizacije in organizacijske strategije, ti trendi pa vplivajo na dejstvo, da so ljudje tisti, ki podpirajo uspeh v svetu, ki nenehno in kar se da hitro izumlja samega sebe. Jutrišnji vodje vzamejo te trende za svoje in izvajajo strategije in tako zavarujejo jasno digitalno prednost pred ostalimi.

2.4.1 Internet stvari (angl. Internet of things) in Internet mene (angl. Internet of me)

Velika skovanka, o kateri se govori, v Sloveniji še vedno nima veliko aplikacij v marketingu. Marketinške ideje za končnega uporabnika se kar odpirajo, recimo, avtomatična komunikacija z obiskovalci v trgovini glede na njegovo obnašanje, up-sell športne opreme glede na dosežke,

ki jih beležijo pametne ure ali pa produkti za boljše zdravje, spanje, učenje itd. Proizvajalci bolj ali manj zapletenih proizvodnih, logističnih, tehnoloških in drugih rešitev lahko z uporabo senzorjev in njihovih podatkov pridobijo veliko – ne le pri optimizaciji poslovanja, tudi v marketinškem pogledu. Internet stvari lahko B2B marketingarjem zagotovi dragocene podatke, kako kupci in potencialni kupci uporabljajo rešitve njihovih podjetij in predstavlja možnost dvosmerne komunikacije. Ko bomo integrirana sistema CRM in marketinške avtomatizacije povezali s podatki interakcij v fizičnem svetu, bomo imeli pred seboj celotno sliko nakupne poti. Digitalni marketing omogoča uporabnikom nepozabne izkušnje v smislu hitrosti, moči in višini in podjetjem zavidljive prihodke (Lipovšek, 2016).

Internet stvari bo ustvaril boljše raven personalizacije, proaktivni nadzor in ovrednotenje, manjša tveganja in večje ravnotežje v skupinskem poolu tveganja.

Najbolj obetaven v spremembi skupinskega poslovanja v zavarovalništvu je internet stvari. Ta tehnologija omogoča vsem napravam, da se povežejo med seboj preko interneta in zbirajo in izmenjujejo podatke v realnem času. T. i. telematike omogočajo elektronsko komunikacijo med napravami (M2M), omogočajo pa tudi možen proaktiven nadzor in ustvarjajo prostor za uporabniško osnovane zavarovalniške modele. Tako lahko npr. s pomočjo Oscarja omogočamo rešitev v zdravstveni negi, s ponudbo pametnih ur lahko zbiramo biometrične informacije strank in s tem lahko personaliziramo strankine zavarovalne police zdravstvenega zavarovanja. V zavarovanju doma lahko internet stvari omogoča velike priložnosti s ponujanjem popustov na policah zavarovancev z namestitvijo pametnih naprav v strankinem domu kot npr. detektorji dima in podobno (Sia Partners, 2017).

Internet stvari je sestavljen iz fizičnih naprav, ki lahko zbirajo in izmenjujejo podatke, zajema pa vse od povezanih avtov do pametnih naprav in število teh naprav se povečuje. Take povezave lahko dostavljajo finančne informacije in omogočajo vpogled kjerkoli, kadarkoli in kakorkoli si ljudje želijo. Vedno povezan svet lahko prinese finančni management do vsakega kota človekovega življenja, ampak tudi za sabo prinese pomisleke, kako je informacija dostopna in varovana. Varnost transakcij na internetu stvari bo potrebovala multi-ravenski vidik, ki vsebuje varnost naprav in aplikacij na teh napravah in ustvarjanje ravni varnosti poleg teh naprav – kot npr. v oblaku. Internet stvari bo imel vpliv na dostavljanje smiselne 24/7 bančne izkušnje, kot se ta tudi stara, bo tudi vplivala na pristnost in na varno odpošiljanje informacije do stranke (Hess in Wilcox, 2017).

Internet of me ali Internet mene je koncept personaliziranih aplikacij in storitev, kjer tretji val interneta postavlja uporabnike v center vsake digitalne izkušnje (World Economic Forum, 2016, 6).

2.4.2 Big Data

Podatkovne analitike so vse bolj popularne v današnjem tehnološkem svetu. Pri tem igra veliko vlogo disruptivna tehnologija kot Big Data. Medtem ko je ta koncept običajno poznan v zavarovalništvu, se danes uporablja predvsem v aplikaciji cenitev, na drugi strani pa bodo

bodoče aplikacije vplivale tudi na marketing in prodajo, razumevanje potreb strank, izboljšavo v sprejemanju odločitev in razvoju produktov. Big Data se lahko uporabi v personaliziranih interakcijah s strankami, kar omogoča tehnologija chatbotov, ki je vezana na subjekt (Sia Partners, 2017).

Veliki podatki ali big data so osnovani na podlagi vsega, kar je okoli nas. Ustvarjajo jih digitalni procesi in na družbeni omrežjih vsi izmenjani podatki. Sistemi, senzorji in mobilne naprave jih prenašajo in veliki podatki prihajajo iz večih virov v alarmirani hitrosti, volumnu in različnosti. Da bi iz velikih podatkov lahko ustvarili pomenljivo vrednost, potrebujemo optimalno procesno moč, analitične sposobnosti in znanja.

Veliki podatki spreminjajo način, kako ljudje v organizaciji delajo. Ustvarjajo kulturo, v kateri morajo poslovni in IT vodje sodelovati, da bi realizirali vrednost iz vseh dostopnih podatkov. Vpogled v velike podatke lahko omogočijo zaposlenim, da sprejemajo boljše odločitve – poglobijo odnos stranke, optimizirajo naloge in preprečijo grožnje in prevare in kapitalizirajo nove vire in prihodke (IBM, 2017).

2.4.3 P2P ali H2H (angl. Peer to Peer ali People to People/Human to human)

Koncept Peer to peer ali vsak z vsakim (v zavarovalništvu) ni nov koncept, ampak koncept pridobiva na popularnosti. Lahko bi rekli, da je koncept prijateljev z določenimi koristmi in prednostmi. To seveda ni prva stvar, na katero bi pomislili, ko pomislimo na zavarovalništvo, pa vendar je tako. Tradicionalne prodajne poti in distribucija zavarovanj predstavljajo še zmeraj močno posredništvo preko tretjih oseb, kot so zavarovalni posrednik, zastopniki in zavarovalnice. V današnji povezani družbi, kjer so transakcije vse bolj izvajane preko spleta, se lahko vprašamo o relevantnosti vseh teh starodobnih poslovnih vidikov. Vse bolj postajajo v ospredju skupnosti, kot so Airbnb, ki s prilastitvijo hotelov z vplivno močjo skupnosti omogoča nastanitve, in peer to peer posojilodajalci, kjer se posrednik povsem izvzame iz koncepta, da bi ponudili nižje obresti za posojilojemalce.

Predstavljenih je samo nekaj primerov, kjer se podjetja kapitalizirajo po potrebi po alternativni rešitvi. Vse te imajo pa nekaj skupnega: skupno ekonomijo, združevanje skupin strank z namenom doseči nizke obresti. »Friendsurance« ali zavarovanje na podlagi prijateljstva je glavna pot s platformo vsak z vsakim, kjer skupine prijateljev ustvarjajo svoj zavarovalniški pool. Odstotek premije vsake osebe je namenjen pokritju mrežnih manjših škod, večje škode pa krije tradicionalna zavarovalnica. Če škod ni, se osebam/individualistom vrne denar.

Zavarovati se v skupini, ki smo jo sami izbrali, lahko izboljša kvaliteto tveganj. Koncept temelji tudi na iskrenosti prijatelja drug do drugega in tako je možnost prevar precej neobičajna. Socialno zavarovalništvo je virusno: stranke imajo interes širiti koncept naokrog in privabljati vse več prijateljev v svojo skupnost. Druga P2P platforma temelji na dejstvu, da vozniki lahko privarčujejo tudi do 75 % njihove premije.

Vizija te platforme je spremeniti zavarovalniško industrijo v enaki meri kot P2P posojila ali crowdfunding spreminjajo bančništvo. Pri tem se uporablja moč socialnih omrežjih, ki

dovoljujejo, da se voznik poveže z družino in ostalimi prijatelji in formirajo svojo zavarovalniško skupino. P2P vse hitreje pridobiva na popularnosti, z rešitvijo zmanjšati prevare na konceptu iskrenosti. Najbolj pomembno je varčevanje. Morda je tudi rezultat dejstvo, da smo naravno predisponirani biti del nekega podpornega sistema.

Model P2P ni nov, če se spomnimo, kakšne so bile stvari pred obstojem zavarovalništva, pred mnogimi stoletji, ko so si družine in skupnosti medsebojno pomagale v stiski in to še zdaj počno. Koncept zavarovanja vsak z vsakim enostavno temelji na medsebojnem podpornem sistemu in to pretvarja v posel. Tradicionalne zavarovalnice se lahko veliko naučijo od novih igralcev Fintechov, ko govorimo o vidiku postaviti stranko v ospredje in fleksibilnosti. Nov model predstavlja pomoč zavarovalnicam na več načinov: izboljšano vedenje zmanjšuje škodo in stroške izvedbe in vračanje denarja kot nagrada, ker nisi imel škode, izboljšuje strankino zadovoljstvo (Murumäe, 2015).

2.4.4 Omni-channel koncepti z uporabniško izkušnjo

Če smo ob začetkih elektronskega bančništva in elektronskega poslovanja kot takega govorili o multi-kanalni strategiji, govorimo zdaj o omni-kanalni strategiji.

Če govorimo o izkušnji, govorimo o omni-channel konceptih. Omni-channel so predvsem posvojile maloprodajne trgovine, ki ugotavljajo, da ljudje kupijo več, če imajo do znamke pozitiven odnos. Pozitiven odnos pa stranke pridobijo ali izboljšujejo, če od npr. trgovine dobivajo konstantna sporočila, ne glede na komunikacijski kanal. Že samo osebno elektronsko sporočilo s posebnim popustom za izdelek, pred katerim stojimo že eno minuto, je nadgradnja naše izkušnje (Lipovšek, 2016).

Termin omni-channel pridobiva vse več pozornosti tudi v zavarovalništvu. Medtem ko so ostali sektorji že uspešno implementirali omni-channel kot odgovor na spremenjeno vedenje strank, ki zdaj že rutinsko uporabljajo ogromno kanalov za informiranje, primerjavo, prodajo in interakcijo z dobaviteljem/ponudnikom. Prodaja na drobno je videna kot vodilna industrija v uporabnosti omni-channel storitev, poleg bančništva in telekomunikacij. Zavarovalnice so počasnejše v odzivanju, glede na vidik, da stranke zavarovalnice (zavarovanci) niso nič drugačne od ostalih strank v drugih sektorjih. Omni-channel podjetja v efektu dostavljajo po dosledni in osebni poti, odnos pa se gradi z digitalnimi ali človeškimi interakcijami s strankami. Vsak kontakt se gradi na prejšnjih interakcijah s stranko, stranki pa se dovoljuje dostop do vseh storitev in zgodovine. Zavarovalnice se ponavadi sprašujejo, kako uspešno vgraditi omni-channel izkušnjo. Tukaj ni nobene magične formule, ki deluje v vseh podjetjih in organizacijah.

Avtor (Malini, 2017) navaja nekaj trendov:

- uporaba prefinjene in na kupca osredotočene aplikacije,
- kanali preko direktnih kanalov in posrednikov se bodo zameglili, ampak bodo še vedno relevantni,
- omni-channel tehnike za pridobitev in ohranitev strank,
- rast specialnih ponudnikov programske opreme,

- pomembno je poznati svojo stranko v omni-channel svetu,
- aktivno sodelovanje zavarovalnic s socialnimi mediji.

Tradicionalne storitve, osnovane na aplikacijah, dovoljujejo, da lahko uredimo in upravljamo z zavarovalno polico, so v procesu zamenjave z bolj prefinjenimi potmi, ki pomagajo in služijo strankam, kot npr. uporaba QR kode za plačilo njihovih računov, uporaba slik, fotografij, zapiskov ipd. za enostavno reševanje reklamacij in prijav škodnih primerov, uporaba video aplikacij za avtomobilska zavarovanja, ki omogočajo, da lahko s pomočjo video naprav in kamer posnamemo škodo na avtu. To prihrani čas, ker osebni obisk ni potreben.

Direktna telefonija in spletne distribucijske poti in rast primerjav cen predstavljajo velik izziv v odnosu zavarovalni posredniki – zavarovalnice. Stranke se odločajo za tiste prodajne poti/kanale, ki jih imajo najraje. Nekatere imajo raje, da se dogovorijo s posredniki, nekatere gredo na primerjalne spletne strani in tam sprejmejo odločitev ali pa enostavno uporabljajo prepletene poti in kanale. Uporabnost tehnik omni-channel za pridobitev in ohranitev strank se kaže v tem, da zavarovalnice upravljajo z omni-channel tehnikami, da bi povečale uporabniško navezo in izkušnjo ali digitalno ali preko posrednikov, s tem pa povečujejo storitveno ponudbo za stranke, ki so le kratek čas njihove stranke. To pa lahko dosežemo tako, da investiramo v nadaljnjo redno in pomembno interakcijo s stranko, združimo produkte z različnimi finančnimi prednostmi za stranko, npr. dva produkta v enem – premoženjsko in življenjsko zavarovanje v enem produktu, ki je dostopen tudi preko spleta.

Spletna družbena omrežja pridobivajo vedno večjo vlogo v pomoči prepoznati bodoče trende za stranko, o tem piše tudi avtor. Stranke si želijo imeti večji vpliv in tudi za odlično storitev pri ponudniku so pripravljene naprej predlagati storitev. Stranke bi morale imeti možnost zmanjšati ceno tako, da bi dosegle svoje finančna razpoložljiva sredstva. Z odlično rešitvijo reklamacij in nagrajevanjem lojalnih strank bodo stranke še dolgo ostale.

Do sedaj so zavarovalnice bile samozadostne, gradile so na večih tehnoloških rešitvah v hiši in ustvarjale drage sisteme. Z nujnostjo računalništva v oblaku in ostale tehnologije, ki so pogosto agilne in predrage, je prišlo tudi do razširitve ponudbe na področju storitev in programske opreme za zavarovalnice. Druga programska oprema je običajno uporabljena od profesionalne zunanje firme, da bi dostavljala omni-channel izkušnjo vključujoč prodajo (ki ima modul za strankine storitve). Avtor vidi rešitev v omni-channel izzivu za zavarovalnice, da ustvarijo bolj odprt pogled za specialista, s tehnologijo osnovano na oblaku (Malini, 2017).

Pomembnost poznati svojo stranko v omni-channel svetu pomeni, da stranke uporabljajo več kanalov za transakcije in interakcije s ponudniki. Eden od izzivov je sledljivost in analiza vedno bolj naraščajočih informacij in podatkov, ki kažejo rezultate, in veliko bolj pomembno je, pretvoriti te v pomenljivo celoto, vpogled. Rešitev je t. i. 360° pogled strankine zavarovalne police. Da bi se zavarovalnice morale bolj aktivno ukvarjati z družbenimi mediji, napoveduje avtor, saj stranke ne oklevajo pri uporabi družbenih medijev in te uporabljajo za delitev svojih izkušenj, kar postaja vse bolj običajno. Zavarovalnice ne morejo spregledati vpliva družbenih medijev na njihovo poslovanje, rešitev je v odzivu in prisotnosti zavarovalnice na socialne medije, saj imajo slednji velik vpliv na prodajo.

Zavarovalnice se lahko marsikaj naučijo od drugih sektorjev, ki že uporabljajo omni-channel koncepte (prav tam):

- Znanja željni in močan delovni kader, podatkovna integracija, natančnost in meritev so razlikovalci v omni-channel konceptu.
- Zamegljeni on line/off line modeli delujejo, v tem ima prednosti najbolj prodaja na drobno, saj v zavarovalništvu veliko strank raziskuje na spletu, ampak daje prednost nasvetu svetovalca brez spleta.
- Strankine ocenitve štejejo, saj stranke delijo in berejo mnenja drugih ljudi. Stranke, ki delijo svoje izkušnje, zaupajo informacijam drugih ljudi bolj kot informacijam podjetja.
- Povečan je fizični prostor z digitalno okrepljeno strankino izkušnjo z uporabo digitalnih naprav v trgovini.
- Programi lojalnosti izboljšujejo ohranitev in dajejo vpogled v življenjski stil, kot npr. kartice lojalnosti od prodajalca.
- Storitve do strank zmagajo v primerjavi z vsiljeno prodajo. To je priložnost za zavarovalnice, da se raje osredotočijo na odlične storitve in gradijo na odnosu s stranko kot pa na samo prodajo.
- Podatkovno partnerstvo s podjetji v ostalih sektorjih je lahko bolj obetavno – s podatki iz vseh industrijskih sektorjev se izboljša ponudba personaliziranih produktov in storitev.
- Spoznati zahtevo za virtualne sestanke v omni channel iniciativah, ki si jih stranke želijo.
- Uporabiti podatke strank, da bi bili proaktivni, to pomeni s podatkovnim rudarjenjem analizirati življenjski stil strank.

Omni-channel koncept daje poudarek podatkovni moči in kanalom ne samo na enem področju, ampak na vseh področjih. Ponuja pa v času in po meri podatke, ki temeljijo na strankinem obnašanju – spoznaj me, zavaruj me. Ustvarjajo se t. i. po meri storitve, ki pa so nevidne, vse dokler jih ne potrebujemo.

Stranke si želijo uporabljati kanal, ki je primeren trenutnemu času, ali je to uporaba spletne strani, klicnega centra ali video pogovor s posrednikom. Stranke zahtevajo, da zavarovalnice razumejo njihove potrebe in da jih vključujejo v rešitve naprav, ki so izdelane po meri, tako, da bodo zadovoljile njihove potrebe. V tem se kaže izziv zavarovalnic, preusmeriti se iz zavarovalnice s poudarkom na produktih v zavarovalnico, v kateri je stranka v ospredju. Avtor verjame, da zavarovalnice potrebujejo tudi storitve za stranko kot npr. CRM orodja, ki dostavljajo digitalno omni-channel storitev za stranke.

Te rešitve pa lahko na glavo obrnejo obstoječe sisteme in dajo organizacijam čas za nadgradnjo in integracijo krovnih administracijskih sistemov. Skupaj s tem se ustvarja potreba investirati v obojne procese in ljudi, ki so osredotočeni na strankine storitve. Torej pilotirati nove poti storitev za stranke in razvijati izkušnje s strankami v ospredju, je kritični del integrirane multi-touch prihodnosti (Malini, 2017).

2.4.5 Umetna inteligenca (angl. AI)

Tehnologija umetne inteligence je kot sprožilec v upravljanju ogromnih količin podatkov. V osnovi je umetna inteligenca področje računalniške znanosti, ki poudarja ustvarjanje inteligentnih naprav, ki lahko delajo in se odzivajo kot ljudje, s funkcijami prepoznave govora, učenja, načrtovanja in reševanja problemov. Učenje pametnih naprav bo vsekakor vplivalo na celoten poslovni cikel zavarovalništva, s številnimi vplivi kot npr. enostavno zajetje in skladiščenje podatkov, bolj učinkovite podatkovne analitike in politika po meri, avtomatska ponudba komplementarnih storitev in/ali raztezanja poslovne politike in pri tem ponudba v celoti nove izkušnje s stranko.

Obstajajo že določeni start upi in insuretech podjetja, ki ponujajo AI zavarovanje kot svetovanje, ki dostavlja v kontekstu relevantne vpogleda preko spleta ali mobilnih aplikacij, ki dovoljujejo strankam sprejeti informirano odločitev o zavarovanjih.

Druga podjetja ponujajo big data analitike in tehnologijo učečih se naprav, ki pomagajo pozavarovalnicam izboljšati kompleksni pozavarovalniški portfelj in oblikovati kritja za optimizacijo stopnje izpostavljenosti tveganosti (Sia Partners, 2017).

3 DIGITALIZACIJA FINANČNIH INSTITUCIJ

Digitalizacija in globalizacija so trajno spremenili finančni sektor in operativno okolje. Finančne storitve, ki so bile do sedaj izvedene samo preko bank in zavarovalnic, lahko od sedaj naprej opravljajo tudi ostala podjetja, npr. plačilne storitve na spletnih trgovinah in na socialnih omrežjih. Vse več ljudi uporablja internet, mobilne telefone in seveda Facebook. Danes živimo v drugačnem svetu. Globalizacija in digitalizacija postajata dve novi moči sprememb. Rast se kaže v informacijsko intenzivnih storitvenih sektorjih – tistih, ki uporabljajo digitalno tehnologijo za preoblikovanje njihovih produktov in operativnega dela. Storitve zajemajo trženje, informacije in komunikacije, financiranje in zavarovalništvo, kot tudi ostale poslovne storitve. Internet in nove tehnologije pa pridobivajo vse več na moči kot npr. internet stvari, tudi zaradi cenovnega vidika v primerjavi z ostalo opremo, zgradbami in stroji. Razvoj se kaže tudi v novih senzorskih tehnologijah, napravah in avtih, ki jih lahko povežemo in oblikujemo v industrijski internet, drugače povedano kot internet stvari (Pahjola 2015, 2-5).

Pahjola (2015, 7-8) omenja, da z uvedbo digitalnih platform oz. t. i. digitalnih ekosistemov, poslovni sektorji izginjajo. V osnovi digitalne platforme ne poznajo meja, v osnovi je mogoče ponuditi in prejeti kakršno koli digitalno storitev preko digitalnih platform. Npr. nekateri socialni mediji, kot npr. Facebook, že uporabljajo finančne storitve. Nejasne sektorske meje se že kažejo po svetu, kjer trgovine ponujajo bančne storitve, medtem ko pa finančne institucije ponujajo že zdravstvene storitve. V digitalni ekonomiji bodo sektorji industrijske ekonomije zamenjani s platformami. Finančni sektor je pri tem postavljen direktno pred enega izmed večjih izzivov v zgodovini.

Digitalizacija poganja naprej masovno preobrazbo na vseh področjih. Informacije se prenašajo preko produktov in storitev, procesov in na podlagi tega, kako se obnašajo uporabniki in stranke, po elektronski poti ali pa so celo produkti in storitve digitalni. Digitalno bančništvo je pogosto omenjeno v temah kot internet in mobilno bančništvo. Velikokrat se zdi, da so pri tem mišljene komunikacijske poti in poslovne poti do strank. Lepa spletna stran, atraktivna aplikacija za mladino in že je digitalizacija izvedena. Vendar temu ni tako. Mogočnost v digitalnem strukturnem preobratu in vpliv na to je pogosto podcenjen. Nadalje avtorji Zillmann in drugi (2015, 2) omenjajo, da je bančništvo v digitalizaciji v primerjavi z ostalimi sektorji zaostalo. Osvojitve vseh novih tehnologij lahko traja tudi v Nemčiji, delno tudi v bančništvu malo dlje. Zakaj so okolje in okoliščine privedle do digitalnega bančništva, zakaj je digitalno bančništvo neizogibno in brez alternativ, pa bomo podrobneje razložili v nadaljevanju.

Digitalizacija ni samo fenomen, ki naj bi se šele zgodil, temveč ga že doživljamo in delati moramo na tem, da nove tehnologije in spremembe v vedenju ljudi čim bolj integriramo v vsakdanje poslovanje. Potrebno bo čim bolj celovito povezati fizične distribucijske poti oziroma poslovalnice z digitalnimi, saj raziskave govorijo o tem, da še vedno velik delež ljudi išče stik z bančnimi uslužbenci v poslovalnicah. Spreminja pa se namen njihovega obiska (Viršek, 2016).

3.1 Digitalizacija bank

Banke so od nekdaj veljale kot zaupanja vredne. Ljudje od nekdaj prihajajo v banko, da bi našli skupaj z bančnimi svetovalci in strokovnjaki nasvete, rešitve, ki jih potrebujejo za svojo finančno varnost in tudi za finančno varnost njihovih najbližjih. Bančništvo pa v tej smeri postaja vse bolj odprto za nove in digitalizirane poti, da bi te rešitve postale vse bolj v koraku s časom in kar se da najboljše za vse bolj zahtevne stranke. Cilj vsake banke je, da postane moderna, ponuja moderne rešitve in te vse bolj približa obstoječim strankam, kot tudi potencialnim. Lahko bi rekli, da modernizacija ohranja obstoječe stranke in privablja nove stranke.

Kot piše Viršek (2016) je digitalizacija samo nova faza v evoluciji bančnega poslovanja. Danes so vsi procesi v banki podprti z informacijsko tehnologijo, ne elektronsko bančništvo, ampak klasične bančne operacije v smislu prenosa sredstev iz računa na račun ali pa poplačilo računa, izdaja gotovine ipd. Spreminja se način, kako uporabniki bančnih storitev dostopajo do njih, katere poti pri tem uporabljajo in kdaj, posledično se spreminja odnos banke do komitentov. Vendar teh trendov ne narekuje samo banka, spremembe je potrebno proučevati z več zornih kotov. Razmah potrošniških elektronskih izdelkov, ki so zasnovani kot sodobni računalniki in so hkrati za uporabnike preprosti, je ljudem omogočil, da so te izdelke začeli množično uporabljati. Pozitivne izkušnje in veščine, ki so jih ljudje pridobili ob vsakdanji uporabi tovrstnih izdelkov, bodisi za zabavo, medsebojno komuniciranje ali resnejšo delo, prenašajo naprej in gojijo pričakovanja po enako pozitivnih izkušnjah, tudi npr. v sodelovanju z banko. Tem spremembam se banke ne morejo upreti, preprosto se jim lahko prilagodijo. Banka stopa v stik s komitenti na različne načine, preko poslovalnih ali preko telefonskih pogovorov, spletne ali mobilne banke, bankomatov, elektronske pošte ipd. Tu se kaže udejanjen koncept storitev ena na ena.

Ko vse poti povežemo z učinkovitim sistemom upravljanja s strankami, lahko prilagodimo ponudbo in komunikacijo prav vsakemu komitentu posebej. Na ta način posameznega komitenta z njegovimi potrebami in pričakovanji tudi dobesedno postavimo v center naših aktivnosti, kar zanj zagotovo predstavlja dodano vrednost. Saj ljudje danes od bank zahtevajo, da so odzivne, vedno dostopne, hitre v odgovorih, prilagodljive na podane ponudbe, skratka iščejo rešitve po meri komitenta, kjer se kaže tudi poznavanje komitentov in njihovo preteklo poslovanje z banko. Ključ uspeha se kaže v ustreznem upoštevanju pri komuniciranju in v odnosu banka – komitent. Mobilne naprave pridobivajo vse več prednosti v primerjavi s klasičnimi poslovalnicami. To ni več vprašanje če, temveč kako hitro se bodo stranke prilagodile trendom. Zato je razvoj mobilnega bančništva samo zrcalo trenutnega vedenja potrošnikov in stanja na trgu.

Banke namenjajo veliko pozornost razvoju mobilne banke, tudi Banka Koper, ki že razvija nove načine poslovanja s pametnimi telefoni. Pomemben trend se kaže tudi v pojavljanju bank na družbenih omrežjih, kjer vodijo dialog - komunicirajo z obstoječimi ali potencialnimi strankami. Na nek način so svojo dejavnost vodenja odnosov s strankami banke razširile tudi na družbena omrežja, kjer se te najpogosteje zadržujejo. Danes je tudi to možno prav zaradi široko dostopne tehnologije.

Ljudje vedno manj prihajajo v banko zaradi klasičnih bančnih storitev, nakazil, dvigov gotovine ali pa plačila položnic, saj lahko slednje opravijo kar doma, preko elektronskega bančništva ali mobilnega bančništva. Kar vse bolj iščejo, so kakovostni in strokovni nasveti za reševanje kompleksnih vprašanj. Storitve, ki jih je mogoče izvajati avtomatsko, rutinsko, bodo pustile

prosto pot sodobnim, digitalnim potem, medtem ko se bodo sodelavci v banki čedalje bolj usposabljali, da bodo zagotavljali visoko raven svetovalnega dela. V prihodnje bo pri ljudeh pomembno gojiti predvsem kreativno razmišljanje ter inovativnost, kar sta ključni sestavini pri ustvarjanju novih poslovnih priložnosti in vrednosti (Viršek 2016).

Digitalizacija v bančništvu pomeni poslovne in procese informacijske tehnologije s pomočjo relevantnih podatkov in zmogljivih IT sistemov podpreti vse kanale strank in jih avtomatizirati. Pri tem govorimo o bančnem poslovanju brez papirja in direktnem procesiranju, kar predstavljajo že leta cilj in želje vsake banke. Prav tako so poslovalnice prihodnosti kot tudi elektronske prodajne poti že od nekdaj vsebina vsake strategije in izvedbenih konceptov. Tukaj se kaže težava in izziv bank pri projektih digitalizacije, saj banke običajno niso dovolj hitre in imajo težave pri združevanju večih digitalnih poslovnih procesov. Za digitalizacijo pa je hitrost ključnega pomena. Ni dovolj samo posamezne procese digitalizirati in s tem odpraviti ročna dela ali pa uvesti v delna področja digitalne poslovne modele. Ključ je v inteligentni omrežitvi poslovnih procesov in enotnosti poslovanja, pravijo Zillmann in drugi (2015, 5).

Veliko tradicionalnih bank nima jasno opredeljenih strategij digitalizacije in te vidijo le kot novost v preoblikovanju komunikacijskih poti za stranke in vse, ki se za to zanimajo. Avtor poudarja, da je digitalizacija do sedaj bila vidna samo v obliki prilagajanja bank na svetovalne funkcije in funkcije, ki so se dogajale v ospredju in ne v zaledju različnih področij, kot npr. elektronsko bančništvo za fizične osebe z uporabnimi, spletno osnovanimi storitvami, z biometrično prepoznavno programsko opremo ali mobilnimi aplikacijami. Težnja po spremembi v bankah se kaže v velikih zahtevah regulatorja, kot tudi v disruptivnih vplivih konkurenčnosti, na primer od spletno osnovanih poslovnih modelov in tudi v obdobju nizkih obresti.

Predvsem regulator prispeva k zviševanju podatkovnih količin v bankah. Zaradi stresnih testov se pojavljajo velike količine podatkov v bankah, ki so primorane hraniti te podatke za regulatorja in namene analize. Istočasno zahtevajo ECB in organizacije nadzora bank določene podatkovno intenzivne analize in kazalnike bank. Tem izzivom so uspešne banke kos tako, da zmanjšujejo kompleksnost v sami organizacijski strukturi, kot tudi optimizirajo poročila namenjena managementu. Zato je nujno transparentnost urediti tako, da je možen samo vpogled v posamična poslovna področja ene banke (kreditna, upravljanje z vrednostnimi papirji, plačilni promet ipd.). Sodobna poročila managementu in prihodnje organizacijske strukture avtor vidi v omrežitvi posamičnih poslovnih aktivnosti banke. Do sedaj so se taki projekti optimizacije in prilagoditve dogajali tako, da niso zajeli celotnega poslovanja banke. S takšnim ravnanjem vedno več bank prihaja v pasti konkurence in s tem zamudijo priložnost digitalne preobrazbe. Skladno s tem mora digitalna strategija, ki bo banko uspešno in dolgotrajno vodila naprej v digitalno dobo, gledati tudi na celovito digitalno preobrazbo bančnega poslovnega modela. Najbolj so na udaru interna in eksterna poslovna področja kot npr. razvoj produktov, prodaja, storitve, management kakovosti, bančna administracija in upravljanje, pravno področje in skladnost poslovanja kot tudi kadrovske področje in marketing. Tudi področje informatike se masivno spreminja, prav posebej način dostave in timsko delo na strokovnih področjih. Bančni sektor se v teku digitalizacije sooča s tehnološkim razvojem in inovacijami, s področjem informatike in organizacije banke na čelu. Prav tehnološki razvoj in inovacije omogočajo zviševanje produktivnosti v bankah na eni strani in znižanje stroškov na drugi strani. Istočasno pa prav tehnologije ponujajo možnost razvoja inovativnih bančnih produktov in storitev in s tem možnost pozicioniranja na trgu (Zillmann in drugi 2015, 5).

Priložnosti in tudi nevarnosti, ki jih prinaša digitalizacija, prinašajo negotovost vodstvu bank, čeprav imajo vsi enaka vprašanja (Zillmann in drugi 2015, 5):

- Kako velika bo sprememba?
- Kateri produkti in kateri segmenti strank bodo najbolj prizadeti?
- Kako hitro se bo vse skupaj odvijalo?
- Kako bo reagiral trg?
- Ali imamo nove konkurente?
- Kako bo to vplivalo na naše poslovanje?
- Katere tehnologije so za nas pomembne?

Dejstvo je, da digitalizacija prinaša korenite spremembe poslovanja, tako v bančništvu kot na drugih področjih, institucijah. To bo vplivalo na posle in aktivnosti v ospredju in zaledju, na vse produkte in vse segmente strank, najprej pa na poslovanje za fizične osebe in nato kasneje na poslovanje s pravnimi osebami.

3.1.1 Digitalizacija bank v Evropi

Accenture (2016, 3-4) je v svoji raziskavi zajel 27 zavarovalnic in 26 bank iz Francije, Nemčije, Italije, Španije in Velike Britanije. V raziskavi so tako sodelovale banke kot Barclays, Lloyds, RBS, HSBC, Santander, Deutsche Bank, Commerzbank, Sparkasse, Berliner Volksbank, BNPP, La Banque Postale, Intesa Sanpaolo, Unicredit, MPS, UBI Banca, Sabadel, Banco Popular, Caixabank in druge.

V raziskavi opredeljuje, da digitalna motnja sili preobrazbo po vseh industrijah, predvsem v finančnih storitvah. Tradicionalni bančni in zavarovalniški poslovni modeli so pod pritiskom. V času nizkih obresti je ustvarjanje prihodkov postavljeno pod izziv in zato se organizacije poslužujejo politike zmanjševanja stroškov. Tako so institucije finančnih storitev postavljene pred dejstvo preiti na poslovanje s storitvami, ki jim prinašajo obresti. Vlaganja v razna fintech podjetja znižujejo cene delnic tradicionalnih podjetij, otežujejo bankam in zavarovalnicam, da investirajo v lastne inovacije. PayPal se uvršča s svojimi storitvami na listo 40 največjih globalnih bank, pred 5 najboljših evropskih bank. Ker stranke vedno bolj iščejo enostavne, mobilne rešitve, ki bodo zadovoljile njihove takojšnje in osnovne potrebe – ostati zdrav, poiskati si dom, nadaljevati s hobiji.

Banke morajo najti pot, kako postati bolj relevanten do strank – 90 % bančnih aplikacij se nanaša na preverbo stanja, medtem ko spletni prodajalci in digitalna podjetja kot Google in Apple že integrirata plačila v druge izkušnje, kar vodi v odstranitev banke iz nabavnega cikla. Istočasno, organizacije morajo najti ravnovesje z ljudmi in optimizirati potencial rasti ter dostavljati izkušnje, ki jih stranke zahtevajo. Ta zahtevan strateški mik (ne)digitalnih opcij dovoljuje strankam povezati se z izvajalci na več visoko zadovoljivih načinov. Na novo nastajajoči digitalni konkurenti že kažejo digitalne izkušnje, ki so del velikih ponudb in se gradijo okoli strankinih občutenj in življenjskega stila. Medtem ko se zdijo večje evropske banke in zavarovalnice pripravljene na digitalizacijo in vidijo digitalizacijo kot potencialno rešitev za vzdrževanje in zviševanje prihodkov in ustreznosti, raziskave prikazujejo, da se bodo morale prav banke in zavarovalnice bolj potruditi, da bi zapolnile vrzel med željami in uporabo.

Spodaj prikazana slika 4 prikazuje izvedbo, identifikacijo najboljših praks z vidika štirih ključnih poslovnih področjih: strategija, proizvodnja in dostava, uporabniška izkušnja in poslovna kultura, aktivnosti, enostavno povedano: načrtuj, naredi, prodaj in upravljay.

SLIKA 4: DIGITALNA PREOBRAZBA FINANČNE INSTITUCIJE Z VIDIKA UPORABNIKA IN INVESTITORJEV



Vir: Accenture (2016, 4)

Raziskava je pokazala, da glavne evropske finančne institucije sicer vidijo digitalizacijo kot ključno komponento njihove razvojne strategije in v mnogih primerih načrtujejo, kako integrirati digitalne aktivnosti v njihov posel, ampak to pogosto vodi v številne iniciative kot pa v strukturirane, holistične akcijske načrte, ki bi zajeli vrednost digitalnega trga (Accenture, 2016, 6-7). Podjetja sicer gradijo na povezani in mobilni prisotnosti za osvojitve strank preko socialnih omrežij, ampak le 39 % pri tem sodeluje z vodji in strokovnjaki. Večina podjetij sicer vključuje digitalizacijo kot del poslovne strategije, ampak le 37 % je uporabila sredstva za digitalno preobrazbo. Velika večina podjetij sodeluje s t. i. start-upi in univerzami na področju digitalizacije, vendar le dobra polovica uporablja inovacijske iniciative in digitalno tehnologijo v procesu produktnega razvoja.

Raziskava kaže tudi, da je vsaka od petih evropskih držav, ki so bile vključene v študijo na različnem nivoju digitalne zrelosti. Raziskava kaže, da imajo finančne institucije sicer v Franciji jasno vizijo in boljši vzvod digitaliziranosti, kako osvojiti uporabnike, ampak padejo na raven drugih evropskih igralcev v osvojitvi digitalizacije v njihove interne aktivnosti. V Nemčiji so banke sledilci v dimenziji, ki je v sorodu z digitalno strategijo, prikazujejo manj zrel trg, z veliko potrebnega truda, da bi dosegli digitalizacijo na interni ravni. Italija in Španija morata

veliko bolj osvojiti digitalizacijo v njihovo strategijo rasti, ampak so bolj dosledne v uvajanju digitalnih iniciativ.

Slabi rezultati kažejo tudi uvedbo digitalizacije v interne procese.

Slika 5 prikazuje, da morajo podjetja udeležiti veliko sprememb in se tako na digitalno preobrazbo pripraviti.

SLIKA 5: SPREMEMBE PRI DIGITALNI PREOBRAZBI BANKE

Banke morajo vsa poslovna področja prilagoditi digitalizaciji			
Strategija	Organizacija	IT	Poslovna kultura
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tehnološki napredek kontinuirano spremljati ■ Reagirati na spremenjeno vedenje strank in temu prilagoditi strategijo ■ Dati prednost temam digitalizacije in temu prilagoditi poslovne modele ■ Graditi na strategiji vodeti - kako in sodelovanju z Start-up podjetji 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maksimizirati stopnjo avtomatizacije in ročna dela delno ali v celoti nadomestiti s programsko opremo ■ Interne premostitve med IT in poslovnim delom izničiti in ustanoviti digitalne time ■ Uvesti dve IT organizaciji, na eni strani Poslovno IT, ki bo podprla vsa poslovna področja v digitalni preobrazbi in Podporno IT organizacijo, ki bo podprla vse krovne aplikacije in podatkovne baze ■ Izvedba in prenos poslovne digitalne strategije na CIO in druge poslovne funkcije, v smislu integrirane na zahtevi / dobavi osnovane organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Urediti IT kompetence na vsa poslovna področja in poslovne kompetence v IT področje ■ Integracija digitalne tehnologije v obstoječe IT sisteme je tako kritični dejavnik uspeha 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spremeniti projektno kulturo ■ Usposobiti zaposlene in jih spodbuditi k prispevanju svojih idej k digitalizaciji ■ Inovacijske laboratorije ustanoviti znotraj organizacije in jih tudi razvijati ■ Učiti se od Start-up podjetij ■ Na razvoj poslovnih modelov misliti kot Start-up podjetja

Vir: Zillmann in drugi (2016, 24)

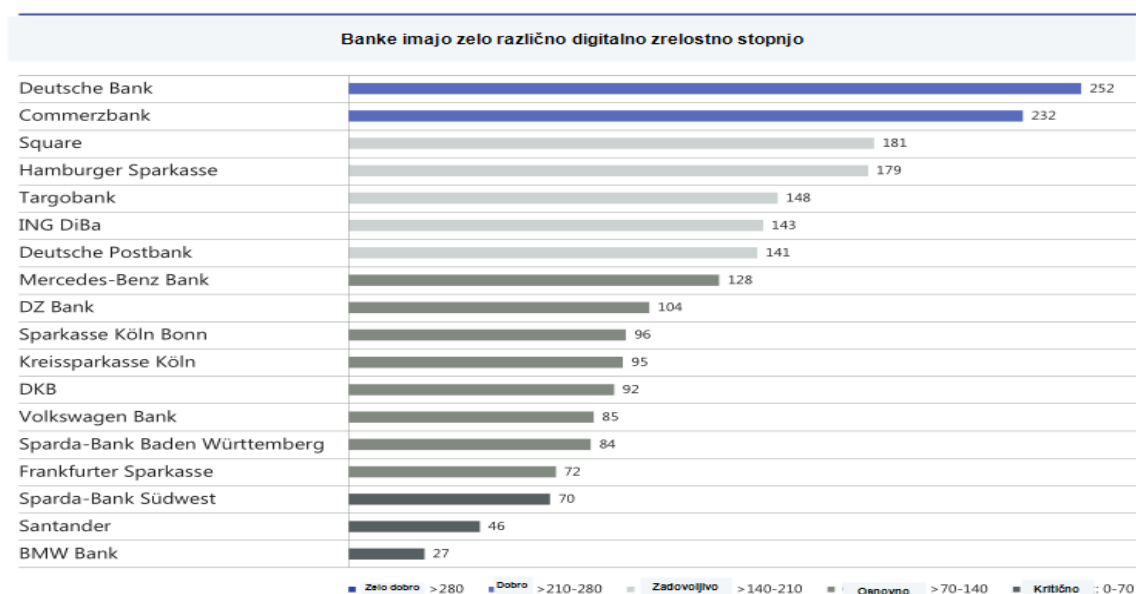
Slika 6 prikazuje, kako so pripravljene banke v Nemčiji na digitalizacijo. Med vodilnimi so predvsem Deutsche Bank in Commerzbank. Slika prikazuje, da je velika večina slabo ali pa sploh ni pripravljena na digitalizacijo. Ti dve sta najboljše pripravljene, vendar še zmeraj ne dovolj dobro. Commerzbank je pred nekaj leti ustanovila hčerinsko podjetje comdirekt in tudi ločila tradicionalno poslovanje s spletnim poslovanjem. V tem je banka tudi uspela. Druge velike banke niso tako napredne. Vzrok leži v individualni zrelosti stopnji digitalizacije banke. Tako imajo nekatere banke zelo agilne in fleksibilne poslovne in IT procese, skozi katere lahko nove produkte, storitve in delovne tokove hitreje in učinkoviteje uvedejo, kot pa v bankah, ki imajo toge in stare procese. Naslednji kriterij predstavljajo investicije bank v projekte digitalizacije.

Že tradicionalno je bančništvo najpomembnejše področje strank. Do sedaj je bila digitalizacija bank na nivoju bančnih procesov kot npr. plačilni promet in trgovanje z vrednostnimi papirji. Ta nivo digitalizacije zajema zaledne aktivnosti, ampak, ko govorimo o modernih aktivnostih v ospredju kot npr. omni kanal bančništvo, so v večini banke še na začetku. Potenciali

digitalizacije vidijo banke v različnih poslovnih področjih. Pravzaprav gre za izboljšanje procesov in te v nove digitalne tehnologije in strategije fleksibilno integrirati.

Prav tako so projekti digitalizacije ciljno naravnani, tako da se nove, že pretvorjene poslovne modele integrira v zaledne IT procese, da bi celostno zajeli celotno interakcijo med stranko. Pri projektih digitalizacije gre tudi za to, da celotno banko preuredimo in pripravimo na nove konkurente in disruptivne vplive. Razlog za digitalizacijo celotne banke vidi avtor v tem, da izboljšamo odnos do strank, jih bolje razumemo in pridobimo celostno in transparentno bančno poslovanje (Zillmann in drugi, 2016, 8).

SLIKA 6: PRIPRAVLJENOST NEMŠKIH BANK NA DIGITALIZACIJO



Vir: Zillmann in drugi (2016, 5)

Da bi razvila digitalno strategijo banke, se je nemška Commerzbank osredotočila na laboratorij in tako preizkusila nove ideje za spletno banko v prihodnosti. Drugačen pristop je banka uporabila pri uresničitvi novih rešitev znotraj IT področja. Različni timi so delali na osnovi Scrum metodologije in istočasno na končnih rešitvah. Nove spletne ponudbe Commerzbanke so bile v glavnem razvite v offshore podjetju, v Indiji. Tudi Deutsche Bank je ustanovila nov laboratorij, ki je specializiran za ideje in rešitve digitalizacije, ki za rast poslovanja pospešeno prepričuje investitorje. Če pogledamo širše, sta najbolj na udaru prav področji zavarovalništva in bančništva.

V nadaljevanju predstavljamo digitalizacijo bank v Sloveniji, s poudarkom na digitalizaciji bank Nova KBM d.d. in NLB d.d.

3.1.2 Digitalizacija bank v Sloveniji

Slovenske banke, kljub temu da pravijo, da imajo razvite digitalne produkte in digitalne rešitve, v primerjavi z nekaterimi evropskimi državami še vedno kažejo digitalno nerazvitost.

Slovenija je z vidika digitalne zrelosti na dnu liste držav v osrednji Evropi. Slovenske banke se soočajo z izzivi predvsem z vidika mobilnih kanalov, saj jim mobilne aplikacije nudijo zgolj zelo osnovne funkcionalnosti. Tudi z vidika zbiranja podatkov o strankah je Slovenija še vedno pod regijskim povprečjem. Slovenija je na zadnjem mestu na treh od šestih področij, kar nakazuje, da se v Sloveniji tekma za najboljšo digitalno izkušnjo stranke med bankami še niti ni zares začela. Najbolj digitalizirana produkta sta limit in depozit, tudi tukaj smo pod srednjeevropskimi standardi. Ključ do izboljšanja stroškovne učinkovitosti predstavlja tudi vlaganje v digitalizacijo – s širitvijo digitalnih kanalov se bo zmanjšala mreža poslovalnic in zaposlovanje. Prav tako bodo banke, ki s hitrejšimi in enostavnejšimi postopki omogočajo uporabniško izkušnjo na višji ravni, imele veliko prednost pri pridobivanju strank in povečanju prodajnega obsega (Deloitte, 2016).

Nova KBM d.d.

Banka je pred časom dobila novega lastnika, torej več ni v državni lasti. Zgodila se je združitev treh slovenskih bank, torej v obstoječo NKBM d.d. so se spojili tudi Poštna Banka Slovenije in KBS banka (nekdanja Raiffeisen Banka). Predvidevanja in pričakovanja na področju digitalizacije so, saj novi lastni ameriški Apollo obeta velike spremembe.

V Novi KBM d.d. veliko sodelujejo na dogodkih za start-up podjetja. V banki s tem dokazujejo, da je lahko sodelovanje med finančnim sektorjem in start-up podjetništvom učinkovito in koristno ter nujno potrebno za razvoj podjetniškega ekosistema v Sloveniji in regiji. V banki spremljajo in pogosto tudi soustvarjajo trende pri razvoju najsodobnejših tehnologij ter bančnih in plačilnih storitev, tudi s povezovanjem in sodelovanjem s start-up okoljem, kjer lahko glede na trende skupaj dosegajo razvojne sinergije. Hkrati na ta način ostajajo med vodilnimi v finančni panogi pri postavljanju trendov na področju uporabe sodobnih tehnologij. Digitalizacija je ena od strateških usmeritev, ki jo preišljeno uvrščamo v bančno poslovanje in razvoj produktov. V banki so organizirali lastni hackathon, ki je banki ponudil mnogo novih idej, sodelujejo tudi na Adriatic Fintech Hackathonu kot platformi za razvoj novih idej, v tem vidijo tudi priložnost za iskanje sinergij (Nova KBM, 2016).

Zavedajo se, da je lahko v času digitalizacije konkurenčna samo z IT sistemi, ki omogočajo hiter razvoj podpore novim produktom in procesom. Načrtujeta se tudi nadgradnja sistema upravljanja odnosov s strankami (CRM) in nadaljevanje sodelovanja s partnerji pri vzpostavitvi avtomatiziranih poslovalnicah. Še naprej bodo iskali in izkoriščali priložnosti za rast tudi v oblikovanju učinkovitejših poslovnih modelov, ki bodo usmerjeni v zagotavljanje konkurenčnosti ponudbe Nove KBM, izboljšanje uporabniške izkušnje in zadovoljstva strank, preišljeno uvajanje digitalizacije v razvoj bančnih produktov in storitev ter procese, izboljšanje donosnosti ter izkoriščanje novih poslovnih priložnosti, krepitev posojilne aktivnosti (Nova KBM, 2017, 52-54).

NLB d.d.

Da gredo v NLB banki v korak s časom, poudarjajo v pisnem intervjuju (NLB, 2017). V banki poudarjajo, da posle delajo ljudje in strankam želijo zagotavljati osebne storitve in nasvete še naprej na podlagi konkurenčne prednosti in znanj v sami banki. V banki navdušeno sledijo trendom in razmišljajo o usmeritvah predvsem v digitalne, spletne in mobilne kanale, družbena

omrežja. NLB bo tam, kjer so stranke, predvsem v želji in trudu približati bančne storitve in izboljšati uporabniško izkušnjo. V banki na veliko razvijajo možnosti poslovanja na daljavo. NLB Klik omogoča opravljanje bančnih storitev kar od doma ali na kavi, sklenitev kredita pa vendarle še ni mogoča. Uporabniki mobilne banke imajo možnost izvedbe prenosa denarja kar prek imetnika v pametnem telefonu. Prihodnost banke je v večji meri digitalna, ampak ne v celoti, saj poudarjajo, da je marsikje še nujna človeška interakcija. Prihaja nova generacija strank, ki si želijo avtomatizacijo poslovanja na daljavo, mobilno plačevanje, selitev v oblak, virtualne poslovalnice, hologramske bančnike. V NLB se zavedajo, da je vse to del vsakdana in pravijo, da sodobne rešitve precej hitro osvajajo. Verjamejo, da podjetja, ki se primarno ukvarjajo z drugimi dejavnostmi in so v določenih sposobnostih digitalnega enostavno boljša od bank.

3.2 Poslovni modeli digitalizacije bank

Bančništvo je sektor, ki je najbolj na udaru predvsem z vidika disruptivnih poslovnih modelov in konkurenčnosti. Novi konkurenti ne prihajajo s finančnega področja, ampak delno tudi s povsem drugih področij, v katerem so si že z drugimi poslovnimi modeli pridobili svoj portfelj strank. Primeri se kažejo v novejših podjetjih, kot so Ebay in PayPal, Amazon in Apple, Google ali Alibaba. Internetni koncerni imajo odločilno in napredno tehnologijo za storitve, usmerjeno predvsem na stranke, kot so npr. mobilne aplikacije ali podatkovne analize. In s temi tehnologijami prodirajo v tradicionalno poslovanje kreditnih institucij. Ti tehnološki trendi zajemajo tudi zaledne službe bank kot npr. tehnologije za obvladovanje in analizo nakopičenih masovnih podatkov, komunikacijske in storitvene kanale (spletno in mobilno bančništvo) ali alternativne plačilne metode. Za banke to pomeni razvoj in preoblikovanje aktivnosti v ospredju kot tudi v zaledju. Ta razvoj zajema (Zillmann in drugi, 2016, 8):

- že več let za banke nezadovoljivo obdobje z nizkimi obrestmi, ki so posledica bančne krize in krize javnih financ,
- zaostreno zakonodajo na evropskem nivoju s tehtnimi omejitvami za banke,
- nove zahteve na celotno upravljanje bank, da bi integrirali vse zahteve regulatorja in s tem omočili večjo preglednost/transparentnost na poslovanje bank,
- spremembo strank in njihovih zahtev na finančne storitve in finančnike,
- stare in nove konkurente za tradicionalne banke (od direktnih (spletnih) bank pa vse do internetnih velikanov, ki so specializirani na finančne storitve),
- nove disruptivne uporabne tehnologije in vedno novejša internetna tehnologija, ki prispevajo k zrelosti trga.

Globalno gledano podjetniki in tudi tradicionalne banke ustvarjajo samo digitalne banke ali neobanke. V zadnjih letih se je razvilo kar nekaj digitalnih bank, na primer BankMobile, Number26, Atom, Zenbanx in NuBank je samo nekaj, ki jih sedaj najdemo v finančnih časnikih. Te neobanke imajo nekaj skupnega – digitalna tehnologija je na vrhu njihove dodane vrednosti (IBM 2015, 2).

V nadaljevanju predstavljamo modele digitalnih bank, povzete po IBM (2015, 2):

3.2.1 Blagovna znamka digitalne banke – digitalni poslovni model A

Veliko ustanovljenih v celoti storitvenih bank ima težavo vzpostaviti stik s t. i. millennial-uporabniki vse sodobnejše tehnologije. Pozorni so tudi na odtujevanje obstoječih strank in ne želijo spremeniti svoje sedanje blagovne znamke. Varnejšo strategijo predstavlja ustvarjanje nove blagovne znamke z edinstveno vrednostjo in privlačne produkte za ciljne segmente strank. Te digitalne blagovne znamke lahko ciljno tržimo v obliki nove banke, ampak te imajo ponavadi infrastrukturo matične banke, kadar je to mogoče. (IBM, 2015, 2). Primere vidimo v CaixaBank v Španiji, ki je pridobila nagrado najboljša digitalna modelna banka v letu 2017.

Digitalna modelna banka v letu 2017 je CaixaBank iz Španije. V banki so osvojili stranke s tem, da so center njihovega bančnega poslovanja. Danes se v banki osredotočajo na zadnjo tehnologijo, da bi poglobili odnos s strankami in izboljšali uporabniško izkušnjo. V CaixaBank so že dolgo osredotočeni na stranke in sprejemljivi na vse bolj spremenljive potrebe in obnašanja strank. Medtem ko ima veliko bank številno oblikovanih iniciativ, ki zadevajo različna področja, so v CaixaBank prepoznali priložnost in injicirali v svoje poslovanje banke digitalno razmišljanje. To se je pokazalo, da je bila ključna priložnost za diferenciacijo.

Za banko je poslovna kultura nadvse pomembna in pripravljenost k eksperimentiranju. V banki so pred nedavnim udeležili krepak projekt, t. i. samo mobilno banko, v kateri se osredotočajo na stranke t. i. millennial. Inicialna osvojitve veliko obeta, saj so v poslovanje integrirali tudi socialna omrežja, posebej še Facebook.

Digitalizacija je nadvse pomembna za banko, ki ima svojo bančno entiteto CaixaBank Digital Business. V tej banki so predvsem zaposleni t. i. millennial, ki ne prihajajo iz bančništva. Banka tudi razume, da je biti digitalen več, kot pa imeti serijo diskretnih iniciativ, biti digitalen vpliva na vse, kar bančnik dela. Neustavljiv fokus na stranko, vodi banko, da gleda tudi na druge industrije za ideje, kako izboljšati uporabniško izkušnjo. Pripravljenost banke k eksperimentiranju z idejami, banko diferencira od ostalih bank (Latimore, 2017).

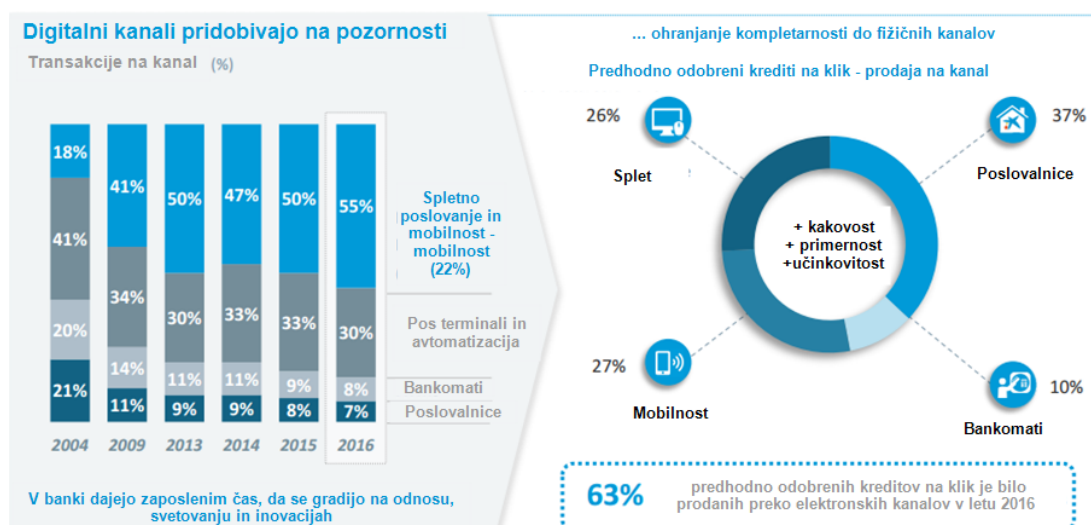
Po pregledu letnega poročila omenjene banke smo ugotovili, da imajo v banki močno dodelano strategijo do leta 2018. V banki gradijo na modelu na t. i. finančnem supermarket modelu, ki jim daje unikatno prednost v času velikih izzivov. V banki se osredotočajo na omni kanal bančništvo, ki znižuje stroške in zvišuje vrednost strank. Digitalni kanali so tako v osredju poslovanja, postopoma zmanjšujejo število poslovalnic, število bankomatov, POS terminalov in avtomatičnost, saj gradijo na spletnih in mobilnih rešitvah, kot prikazujeta spodnji sliki.

SLIKA 7: DISTRIBUCIJSKI MODEL ŠPANSKE CAIXABANK



Vir: CaixaBank (2017)

SLIKA 8: DIGITALNOST V BANKI CAIXABANK



Vir: CaixaBank (2017)

3.2.2 Kanal digitalne banke – digitalni poslovni model B

Ta model predstavlja kanal digitalne banke. Podjetniki in napredni bančniki vidijo, da je treba zapolniti vrzel med izkušnjo, ki je zahtevana od uporabnikov in ponujeno izkušnjo s strani tradicionalne banke, v tem vidijo poslovno priložnost.

Prej smo govorili o novi blagovni znamki, v modelu B – kanalu digitalne banke organizacije verjamejo, da mora biti superiorna uporabniška izkušnja bolj prodorna kot blagovna znamka in mora biti dosežena na podlagi dostavljenih mobilnih ali spletnih aplikacij, katerih fokus je uporabniška izkušnja. Konec koncev, bolje kot zgraditi banko od začetka, ki nosi breme

regulativne banke, pogosto ta podjetja preprodajajo produkte prave banke in morajo redepozitirati sredstva strank na zavarovan račun prave banke. Primer predstavljajo Simple in Moven v Ameriki.

3.2.3 Nadomestek digitalne banke – digitalni poslovni model C

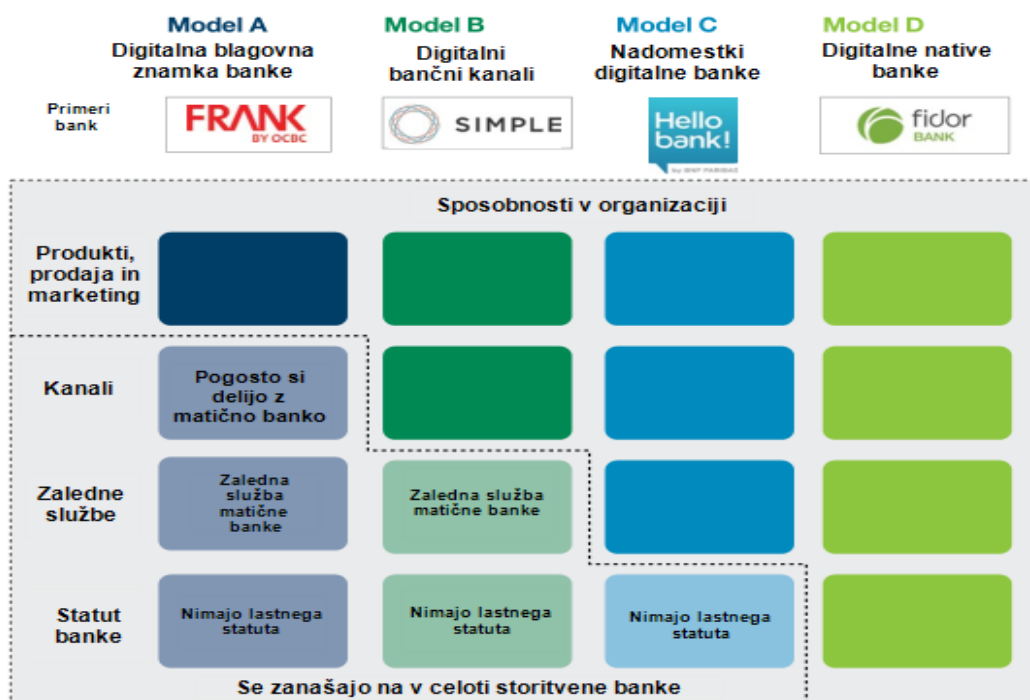
Mnogi bančni inovatorji imajo namen ustvarjati različne digitalne uporabniške izkušnje, ampak tudi resničen end-to-end poslovni model. Ti lahko menijo, da so obstoječe organizacije nesposobne kreativnega mišljenja ali se upirajo spremembi. Velike banke lahko tudi menijo, da je njihov obstoječ bančni sistem preveč tog, da bi poganjal digitalno banko. Ustvarjajo se nove, ločene organizacije kot nove digitalne organizacije. Kot dodana vrednost temu, se s tem predstavljajo novi digitalni kanali. Tako model C predstavlja bolj agilne sisteme, ki dopuščajo digitalnim bankam inovacije na produktnem nivoju. Primer: Hello Banka – BNP Paribas.

3.2.4 Digitalna »native« banka – digitalni poslovni model D

To so v celoti banke, ki gradijo na njihovi dodani vrednosti obdani z digitalno tehnologijo. To pa ne pomeni, da so nujno brez poslovalnic. Kakor koli, od strank teh bank pričakujemo interakcijo z banko, primarno preko digitalnih kanalov.

Nekatere banke so povsem brez poslovalnic, medtem ko druge dopolnjujejo poslovanje z digitalnimi kanali, z osebnimi interakcijami tako v finančnih centrih, na kavi ali preko video pogovora preko mobilnih naprav. Primer: Fidor Banka v Nemčiji.

SLIKA 9: MODELI DIGITALNIH BANK



Vir: IBM (2015, 3)

Poglobljen vpogled v finance daje pomembne lekcije. Poslovni model digitalne banke je dokazal, da je ekonomija trenutno edini najbolj pomemben kritični dejavnik uspeha. Novi udeleženci na trgu, ki so dosegli obseg, težijo biti nadomestki tradicionalnih bank, mnogi uporabljajo model C, kot ING Direct ali First Direct of HSBC. Pri uspešnem bančnem poslovanju potrebujemo obseg, ne samo, da znižamo operativne stroške, ampak tudi, da gradimo na zaupanju in tako pridobimo stranke. Ne veliko strank bo zaupalo svoje življenjske prihranke nepoznanemu internetnemu podjetju. To je razlog, zakaj je bolj enostavno biti nadomestek tradicionalnih bank. Drugi najbolj pomemben dejavnik uspeha je sposobnost oblikovanja prave izkušnje na ciljno stranko. Tu ni nobene bližnjice direktne banke – nekateri so začeli pri podjetništvu in drugi pri velikih tradicionalnih bankah, ki pa niso želi uspeha zaradi slabega povpraševanja strank. Tretji dejavnik uspeha je sposobnost narediti dobiček z razširitvijo začetnega uspeha, spremeniti depozitne produkte v bolj kompleksne produkte in obrestne prihodke. Hipotekarni produkti, investicije in upravljanje premoženja so ponavadi dobičkonosni produkti, ampak so težje prodajani z vidika osebne prodaje. Stranke iščejo te produkte redko, tako ni pomembno digitalno udobje kot osebno zaupanje. Bančniki pa morajo biti zmeraj v pripravljenosti. Zgodovina nas je naučila, da lahko samo ena motnja revolucionira celotno industrijo, kot npr. Amazon. Tako bo npr. digitalna banka Bank Mobile uredila dostop osebnega bančnika v živo in finančnega svetovalca. Tudi Fidor banka v Nemčiji (slogan banke: bančništvo s prijatelji) je zgradila bazo zvestih strank na podlagi socialne skupnosti in postala dobičkonosna po petih letih obstoja (IBM, 2015, 4).

Digitalna banka ni definirana po številu poslovalnic, aplikacij ali uporabniški izkušnji. Ustvariti novo aplikacijo ne pomeni spremeniti tradicionalno banko v digitalno. Zapreti nekaj poslovalnic ali vse poslovalnice ne pomeni postati digitalen. Prava digitalna banka temelji na vrednostni predpostavki, v digitalnem dostavljanju večino produktov ali storitev. Stranke digitalne banke pričakujejo uporabne digitalne kanale za njihove dnevne bančne aktivnosti. Infrastruktura digitalne banke je optimizirana na digitalnih interakcijah in kulturi, ki je dovzetna na hitre spremembe digitalnih tehnologij. Pravi vzdržen poslovni model digitalne banke pomeni, da organiziramo interakcije s stranko, produkti, procesi in podatki z digitalnimi tehnologijami. Uspešne digitalne banke so privlačne v ospredjih aktivnostih in so digitalno učinkovite v zaledju. Uporabljajo mobilne in digitalne tehnologije za zmanjševanje stroškov in te tehnologije uporabljajo za doseganje visokih storitev na dotik.

V ING Direct nudijo t. i. internetne kafeje, ki dajejo banki širino in s tem dosegajo svojo publiko. Drugi ne operirajo s poslovalnicami za rutinsko delo in transakcije, ampak dajejo svojim strankam bančne nasvete v njihovih finančnih centrih. Nekateri se odločajo za model brez poslovalnic, ampak uporabljajo za bančne svetovalce, lastna letala, da je bančnik na razpolago svojim strankam npr. za najem posojila. Druge banke uporabljajo raznolike poti, da lahko stranka kontaktira banko, recimo s pisanjem sporočila in t. i. klepetanjem. Stranke, ki rade plačujejo preko mobilnega bančništva, lahko v primeru težav zahtevajo pomoč bančnih svetovalcev. Udobje je pomembno za rutinske transakcije, ampak ne igra vloge v primeru kompleksnih finančnih odločitev. Digitalni kanali so idealni za nekatere aktivnosti, medtem ko drugi zahtevajo osebno interakcijo. Banke morajo nuditi oba načina, dostavljati udobje in osebno nuditi podporo in svetovanje takoj, ko in če stranka to potrebuje (IBM 2015, 4).

Omenili smo že, da postati digitalna banka zahteva optimizacijo na naslednjih področjih (IBM, 2015, 6) in je tudi prikazano na sliki 10:

- digitalno optimizirane interakcije,
- digitalno optimizirani produkti,
- digitalno optimizirani procesi,
- digitalno optimizirana spoznanja,
- digitalno optimizirana organizacija.

Ko govorimo o **digitalno optimiziranih interakcijah**, mislimo na digitalne kanale, na katerih se zadržujejo stranke. Digitalni kanali so tam, kjer stranke upravljajo s svojimi osnovnimi finančnimi transakcijami in naj bi bile v centru vsake bančne distribucijske strategije. Ko je prepričanje ovrednoteno, bi morale banke dostaviti varnostno obogatene storitve preko digitalnih kanalov. Ko je osebnotna nota bolj učinkovita, si lahko banke v interakcijah pomagajo tudi z digitalnimi tehnologijami. Na primer vodilne banke se razlikujejo med seboj po ponudbi v komunikacijskih načinih, kjer lahko stranke že preko video komunikacijskih poti komunicirajo s strankami. Kombinacija digitalne prepričljivosti in osebne note je to, kar razlikuje med seboj vodilne banke.

Produkti digitalnih bank naj bi bili oblikovani tako, da so lahko enostavno prodani in jih lahko najdemo na digitalnih kanalih, kar je pogosto enostavneje kot pa ponuditi produkte preko tradicionalnih bank. Ključ v oblikovanju odličnega produkta je misliti kot prodajnik.

Visoki operativni stroški so prispevali k neuspehu pionirske digitalne banke Netbank. Neuspeh se je pokazal tudi v ročnih opravilih v zaledju banke, čeprav so aktivnosti v ospredju potekale digitalizirano. Uporabniška izkušnja je tako trpela z vidika nedoslednosti in fragmentacije zaradi dolgotrajnih poslovnih procesov. Ker banke potrebujejo pogled ena na ena v potovanju s stranko preko digitalnih interakcij, bi morale investirati v **digitalizacijo procesov**, ki podpirajo odnos s stranko. Banke lahko začnejo pri digitalizaciji podpisov strank in obrazcev za brezpapirno okolje. Vodilne banke konsolidirajo in izvajajo poslovne procese v poslovne procese celotne organizacije in s tem eventualno dosegajo direktno procesiranje.

Banke lahko ustvarjajo s tem boljšo poslovno vrednost z integriranjem ekosistemov parterjev vključujoč nepremičninske agencije, računovodstvo in notarstvo.

Direktni kontakt in rokovanje so še vedno najbolj učinkovita pot za poglobitev odnosa s strankami, a vse banke si ne morejo privoščiti osebnega nivoja z vsemi strankami na vseh segmentih. Banke lahko dosežejo osebni odnos s spoznanjem stranke, brez da bi bila ta interakcija draga. Stranke cenijo storitve, ki jih bančniki pripravijo samo za njih in so oblikovane po njihovih potrebah. Stranke si želijo svojih bank, da bi jih bolje spoznali. Banka pa mora razviti sposobnost predvidevanja in sposobnost hitrega odzivanja do svojih strank in njihovih zahtev in nepredvidljivih vzorcev bančnega vedenja.

S sposobnostjo uporabiti **poznavanje stranke** v pravem času, lahko banke osnujejo čisto drugačne bančne izkušnje in rešitve in dostavljajo pravi produkt v pravem času, preko primernega kanala.

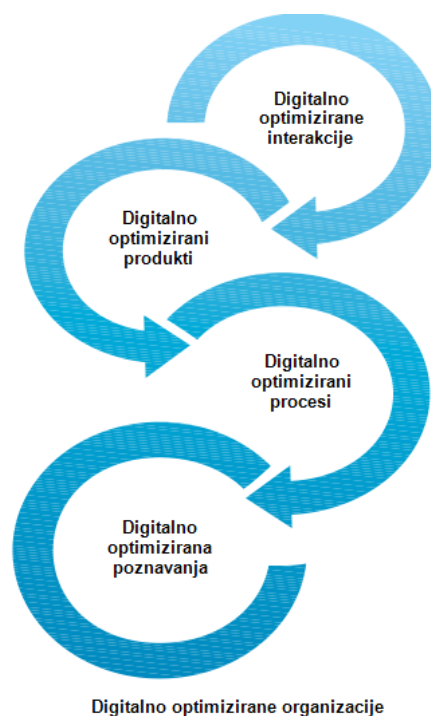
Postati digitalna banka pomeni tudi preoblikovati svojo kulturo banke in organizacijo.

Digitalna native organizacija je bolj agilna in osvaja zmeraj spremenjeno strankino vedenje. Veliko tradicionalnih bank ustvarja hčerinske družbe z povsem novimi timi in svežimi znanji v smislu ustvarjanja digitalne znamke.

Take banke najamejo talente ali iščejo nasvete za bolj na stranke osredotočene industrije (IBM, 2015, 6).

Implementacija digitalnih poslovnih modelov je kompleksna, zato obstajajo številna priporočila in iniciative, ki pomagajo pri razvoju novih poslovnih modelov (World Economic Forum in Accenture, 2016, 12).

SLIKA 10: BLOKI DIGITALNE BANKE



Vir: IBM (2015, 7)

3.3 Digitalni operativni modeli

Zgoraj smo s pomočjo svetovalnega podjetja IBM in dobitnice Celent nagrade za najboljšo digitalno modelno banko v letu 2017 prikazali digitalne modele bank. Ko pa govorimo o digitalnih poslovnih modelih na ravni podjetij, govorimo tudi o digitalnih operativnih modelih, ki jih bomo v nadaljevanju bolje opisali na primerih podjetij, ki so v svetu uspešno spremenili star poslovni model v novega in že dosegajo uspeh z novim modelom.

Ni samo sprememba poslovnega modela, ki šteje. Mnoga podjetja bodo morala spremeniti način dostave poslovnega modela, preizkusiti vsak vidik aktivnosti v podjetjih. To lahko zajema digitalno operativne modele ali osvojitve nove tehnologije, da bi našli operativne učinkovitosti.

Mnoga podjetja že vgrajujejo spremembe v svoja poslovanja, v veliki večini organizacije govorijo, da so občutno uredila svoje aktivnosti.

Operativni model lahko definiramo kot jasna velika slika ključnih odnosov med poslovnimi funkcijami, procesi in strukturami, ki so zahtevane v organizaciji za izpolnitev svoje misije.

Je opis, kako ljudje, timi in organizacijske enote med seboj komunicirajo, sodelujejo. Operativni model je tako rekoč povezava med strategijo in njeno izvedbo (World Economic Forum in Accenture, 2016, 16).

V nadaljevanju bomo prikazali pet digitalnih operativnih modelov (World Economic Forum in Accenture, 2016, 19):

3.3.1 Na stranke osredotočen model

Ta model se osredotoča na stranke, kot pove že ime. Omogoča enostavno življenje strankam in daje poudarek na procese, ki se dogajajo v ospredju poslovanja. Uspešno podjetje Nespresso uporablja ta model. Najbolje deluje s kulturo, ki postavlja stranke na prvo mesto, v ospredje in decentralizira strukturo, ki daje večji pomen svetovalcem v ospredju.

3.3.2 Ekstra varčen model

V tem modelu uporabljajo kulturo »manj je več« in standardizirano organizacijsko strukturo. S proizvodno optimizacijo dobavnih in zalednih procesov lahko dosežemo visoko kakovostne storitve z nizkimi stroški. Primer se kaže v proizvajalcu gum Michelin.

3.3.3 Model podatkovne moči

Ta model je zgrajen na spretnosti v analitiki in programski inteligenci. Primeri se kažejo v Googlu in Netflixu, podjetja, ki tako rekoč delujejo na podatkovni moči, imajo agilno kulturo, ki zajema inovacije, ki jih empirično eksperimentirajo.

3.3.4 Skynet model

V tem modelu uporabljajo intenzivne naprave, stroje, da bi povečali produktivnost in fleksibilnost v proizvodnji. Pionir na tem področju je Amazon. Značilnosti tega modela se kažejo v kulturi, ki je zasnovana na inženiringu in avtomatizaciji. Ta model se pogosto uporablja v proizvodnih procesih.

3.3.5 Odprt in tekoč model

V tem modelu gledajo naprej, da bi ustvarili ekosistem, ki lahko obogati strankine zahteve. Ta model se gradi okoli strank, vsi procesi v organizaciji so naravnani k tekoči komunikaciji z zunanjim svetom. Primeri se kažejo na Facebooku in PayPalu.

Podjetja morajo na novo izumiti poti, kako bodo delovala, pri tem pa lahko uporabijo enega ali več zgoraj navedenih modelov – digitalno operativnih modelov.

3.4 Varnost digitalnega poslovanja

Ko govorimo o varnosti digitalnega poslovanja, je tudi govor o investiciji, ki smo jo pripravljene vložiti, da bodo naše storitve ponujene preko tradicionalnih ali digitalnih poti najbolj varne. Mislimo, da vsaka banka postavlja varnost svojih storitev na prvo mesto. Vsaka dobra banka bi morala to omogočiti svojim strankam, da bi se stranke počutile varno in da bi imele svoj prihranek v bankah dobro in varno naložen.

Da je potrebno postavljati prioriteto varnosti poslovanja, o tem pišejo mnogi članki. S spletnim kriminalom narašča grožnja, varnost pa naj ne bi bila samo odgovornost IT oddelka in njihovega vodje. Že z dobrim varnostnim programom lahko prihranimo veliko. Veliko podjetij in organizacij že poglobljeno razmišlja o varnostnih mehanizmi in varnostnih pristopih, kako varovati podatke. Zato je pomembno, da svoje poslovanje zaščitimo in zaščitimo informacije, podatke v podjetju (IBM, 2015, 24-25).

3.5 Tehnologija prihodnosti in izzivi v bančništvu

Tudi na visoko regulirane industrije kot bančništvo tehnološke motnje zelo vplivajo na modele tradicionalnega poslovanja in tradicionalnega vedenja. Bančništvo izkušajo t. i. trojni izzivi, ki se kažejo v upadu prihodkov in zmanjšanje razpoložljivih sredstev za nove podvige, nove vrste strank zahtevajo več od svojih bančnikov in bančnih izkušenj kot kdaj koli prej in nove vrste konkurenčnosti, ki se pojavljajo v bančništvu, tako v poslovanju s fizičnimi kot pravnimi osebami. Tradicionalno bančništvo postaja vse bolj zaostalo in v naslednjih petih letih bodo prav tradicionalne banke postavljene pred eksistenčni obstoj. Ampak vse ni tako slabo.

Najbolj dinamične banke iščejo priložnosti za centralno umestitev na trgu in pri tem osvajajo ekosisteme. Imeti globok in utrjen odnos s strankami, poslovne banke se lahko umestijo v razred najboljših v dobrobit njihovih strank. Banke, ki se povezujejo v poslovna partnerstva, da bi gradile na ekosistemu okrog svoje stranke, bodo bolj pozicionirane in bodo ponujale manjše stroške, velik sortiment storitev in globljo, bogatejšo izkušnjo, oblikovano iz inovacije raznih fintech podjetij in ostalih. Bančna kultura se konstantno razvija (Bieck in drugi 2016, 8).

3.5.1 Tehnologija veriženja blokov (angl. Blockchain)

Ko pa govorimo o tehnologiji prihodnosti, ki je/bo zaznamovala bančni sektor kot tudi druge sektorje, govorimo o trendih, kot so senzorji, komunikacija naprava z napravo, robotizacija, 3 D tiskanje, droni, kriptovalute in tehnologija veriženja blokov (angl. Blockchain), virtualna realnost, umetna inteligenca, kognitivno računalništvo, poglobljeno učenje naprav, RFID komunikacija. To so trendi, ki jih navaja World Economic Forum in Accenture (2016, 17). V nadaljevanju predstavljamo bolj relevantno tehnologijo za storitveni sektor, kot je bančništvo.

Bitcoin pridobivajo vedno bolj na pomenu in jih že uporabljamo kot plačilno sredstvo, medtem ko se tehnologija veriženja blokov šele razvija. V tem letu so predvsem velike svetovne banke namenile veliko pozornost integriranju nove tehnologije v svoje poslovanje, čeprav je še vse v poskusni fazi.

Tehnologija veriženja blokov temelji na javnosti, zajema zgodovino vseh bitcoin transakcij, ki so bile kadarkoli narejene. Transakcije so urejene kronološko. V primerjavi z navadnim bančništvom je tehnologija veriženja blokov kot zgodovina predhodnih bančnih transakcij. Tehnologija temelji na kripto-valutah, kot je bitcoin. Tehnologija omogoča rešitev za podvojeno porabo, v današnjem času, ko uporabljamo kripto in digitalne valute.

Globalne banke že eksperimentirajo s to tehnologijo, v želji, da bi zmanjšale njihove stroške. Ta tehnologija v finančnem sektorju bo spojila številne segmente industrije, ki se ukvarja s finančnimi storitvami. Najbolj uspešne rešitve bodo predstavljale povišano produktivnost, zmanjšanje stroškov, mnoge banke lahko postanejo skrbniki kriptografičnih ključev in tako ohranijo vlogo finančnega posrednika. Tehnologija veriženja blokov lahko ustvarja nove industrijske priložnosti in ob tem vpliva na obstoječe procese in tehnologije. Ustvarila bo pomanjšan svet, ki se rezultira v višji hitrosti in produktivnosti transakcij (Scott-Briggs, 2017).

4 DIGITALIZACIJA V VELIKI ZAVAROVALNICI

4.1 Predstavitev velike zavarovalnice UNIQA AG

Zavarovalnica UNIQA AG je avstrijska zavarovalnica, s sedežem na Dunaju, zavarovalniška skupina UNIQA Group pa sega v 18 držav po vsej Evropi, pretežno vzhodno od Avstrije. Torej centralna in vzhodna Evropa, južno vzhodna Evropa vse do Rusije. Zavarovalnica je multinlinijska zavarovalnica, kar pomeni, da ponujajo življenjska, zdravstvena zavarovanja in premoženjska zavarovanja. V zavarovalnici ustvarjajo okoli 6 milijard prihodkov, imajo 14 tisoč zaposlenih in okoli 10,5 milijonov strank (Bockelmann, 2016 a).

V Sloveniji zavarovalnica deluje preko zavarovalnega posredništva nekdanje Raiffeisen Banke d.d., kasnejše KBS Banke d.d. in zdaj združene banke Nova KBM d.d., sama pa ni locirana v Sloveniji. Zavarovalnica UNIQA preko zavarovalnega posredništva v Sloveniji ni tako močna kot seveda na domačem trgu, izkazuje pa enako strokovnost s konkurenčnimi produkti na slovenskem trgu preko bančnega zavarovalništva – »bancassurance«. V domači državi Avstriji pa izkazuje močno vodilnost v konkurenci na avstrijskem trgu.

UNIQA je avstrijska zavarovalniška skupina, ki ima vodilni položaj na vseh domačih, zavarovalniških tržnih segmentih. Podatki v letu 2016 kažejo, da je vodilna zavarovalnica na področju zdravstvenega zavarovanja, druga na trgu na področju življenjskih zavarovanj, sledi področje premoženjskih zavarovanj. UNIQA je združila vse zavarovalnice, ki so prej delovale posamično v eno samo zavarovalnico z imenom UNIQA Österreich Versicherungen AG.

UNIQA je tudi oznanila € 500 milijonski program, ki se nanaša na digitalizacijo in preobrazbo IT (Standard & Poor, 2016, 2-4).

V nadaljevanju prikazujemo digitalizacijo v veliki zavarovalnici UNIQA AG (v nadaljevanju UNIQA) na podlagi podatkov, ki smo jih pridobili tudi z osebnim pogovorom z dr. Alexandrom Bockelmannom, ki je CIO in CDO v zavarovalniški skupini UNIQA Insurance Group. Odgovoren je za digitalizacijo v zavarovalnici. Njegov položaj pomeni imeti dve vlogi v eni. CIO je tako poslovna funkcija, ki se ukvarja s procesi, kulturo in procedurami, in kot CDO (angl. Chief Digital Officer) je zdaj njegova vloga sodelovati s poslovnimi partnerji in razvijati in oživeti nove poslovne modele. Torej je priložnost pomagati v postavljanju prioritet in pomagati v izvedbi stvari, če imaš podporo IT-ja za izvedbo digitalnih projektov (Bockelmann, 2016 a).

4.2 Digitalna transformacija v zavarovalnici UNIQA

V zavarovalnici vidijo pomen digitalizacije v tem, da iz klasičnega zavarovalniškega poslovanja, ki se vrsto let ni spremenil, razvijejo nova poslovna področja. Ta področja, ki jih v zavarovalnici budno spremljajo, so mobilnost. Preden se posvetimo nadaljnjim temam, pa v

nadaljevanju prikazujemo vzroke, zakaj so se v zavarovalnici odločili za digitalno preobrazbo in obširen projekt, ki jih bo v naslednjih letih stal kar 500 milijonov evrov.

Za digitalizacijo v zavarovalnici UNIQA so se odločili, ker zavarovalniška industrija to potrebuje, zaradi spremenjenega vedenja strank, globalnosti zavarovalniškega trga, tehnoloških sprememb. (Bockelmann, 2017).

Najbolj zanimivo je postavljati stranko v središče, to pomeni nekoliko se oddaljiti od optimizacije internih procesov in preiti na optimizacijo dodane vrednosti za stranko. To pomeni, kako se razlikujemo na trgu, kako se postavimo na trg, da ima stranka veselje sodelovati z nami, in kako predstavimo naše rešitve strankam in te prilagodimo strankinim potrebam. Od tukaj dobimo zelo tesni odnos, povratne informacije od stranke (Bockelmann, 2016 c).

Zaradi mobilnosti, storitev, filmske industrije in podobno so pričakovanja strank trenutno spremenjena. Gre predvsem za prikaz zavarovalnice navzven. Zavarovalnice, ki so si prej vzele precej časa, tudi dneve in tedne za svoje storitve, morajo prav zdaj v minuti ali deloma v sekundi opraviti to storitev in prav to predstavlja ekstremen izziv za zavarovalnice.

Globalizacija zavarovalniškega trga se začinja zdaj in v večini trgov je prisotna relativno težka konkurenčnost v smislu izpodrivanja, saj je relativno malo trgov, ki še imajo prav potencial rasti. Na podlagi tega je nujno ponujati že danes pozitivno uporabniško izkušnjo na trgih, ki rastejo. Ni pomembno, kako dober ali kako slab si, pomembno je, da rasteš.

Trenutno je obdobje nizkih obresti in skozi to obdobje moramo nekako najti sorazmerje s produktne strani, da bi si pokrili to razliko. Primer kažejo življenjska zavarovanja, nekatera so v določenih primerih nedonosna in zato je treba poiskati druge alternative.

Tehnološke spremembe so nadvse pomembne za zavarovalnice. Najbolj pomembne in relevantne za zavarovalnice so trenutno:

1. telematika,¹
2. učenje naprav (angl. Machine learning),
3. procesna optimizacija,
4. tehnologija veriženja blokov (angl. Blockchain),
5. internet stvari (angl. Internet of Things),
6. droni (angl. Drones).

Torej prav spremenjeno vedenje strank, globalizacija trgov, obdobje nizkih obresti in tehnološke spremembe, vse to pogojuje, zvišuje težnjo na zavarovalnice, da se modernizirajo. Zato zavarovalnice poskušajo biti tudi na tem področju zelo aktivne. V zavarovalnici trenutno gradijo prav na digitalnem timu, ki zajema 30 strokovnjakov samo na tem področju. Ti se ukvarjajo predvsem z digitalnimi temami in s podatki strank, uporabniško izkušnjo. Poleg tega pa gradijo time za spletni prostor, portalni prostor in za podatkovno-analitični prostor. V zavarovalnici pa ima tudi veliko vlogo IT oddelek. Ideja, ki jo v zavarovalnici uresničujejo, je

¹ Telematika se uporablja v UNIQA v okviru avtomobilskega zavarovanja. Stranka vključi aplikacijo med vožnjo in tako spremlja njena vožnja. Ob primerni vožnji, v skladu s cestno-prometnimi predpisi, stranka pridobiva bonifikacije v zavarovanju.

spremembo kulture prenesti v celotno poslovno kulturo. Na koncu morajo vsi zaposleni, ki so del zavarovalnice, delati na digitalizaciji in s tem prispevati k digitalnem okolju zavarovalnice. V UNIQA se zavedajo, da živimo v svetu, kjer je mobilnost na prvem mestu. Zavarovalnica mora biti tam, kjer in kadarkoli želi stranka vzpostaviti stik z UNIQA. Torej sledijo 24/7 kadarkoli in kjerkoli zavezi za dobro storitev za stranke, sledijo omni-channel načinu. O tem govori Bockelmann (2016 a in 2017).

UNIQA je v letu 2011 pripravila strategijo. Do leta 2015 so bili uresničeni vsi zastavljeni cilji in od leta 2016 že oblikujejo novo prihodnost zavarovalnice. V naslednjih letih, vse do 2020, je v načrtu optimizacija in izvedbena odličnost v glavnem poslu, pri tem gre za preoblikovanje življenjskega zavarovanja, saj ti produkti izkazujejo nizko profitabilnost. V načrtu imajo tudi izboljšati dobičkonosnost v premoženjskem zavarovanju, ohraniti stabilnost v zdravstvenem zavarovanju, izboljšati procesno učinkovitost in aktivno upravljati s kapitalom. Za te aktivnosti je načrtovanih kar 60 milijonov evrov. V nov poslovni model bodo tako vložili 195 milijonov evrov, pri tem pa bodo veliko večino investirali v modernizacijo IT-ja, razvoj alternativnih poslovnih modelov in repozicioniranje obveznosti do strank.

Vse to kaže digitalna transformacija na spodaj prikazani sliki (UNIQA, 2016, 13).

SLIKA 11: DIGITALNA TRANSFORMACIJA – RAZPOREDITEV IN AKCIJSKI PLAN 2016-2020



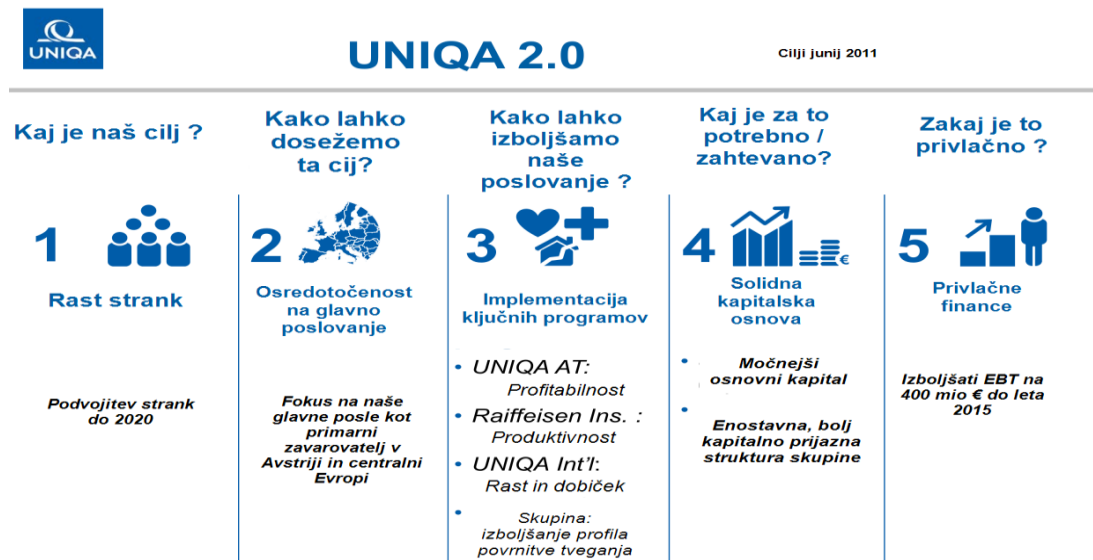
Vir: UNIQA (2016, 13)

4.2.1 Strategija 2.0 in » get ready« »start winning« »create the future«

Kot prikazujeta spodaj prikazani sliki je UNIQA najprej začela z razvojem strategije 2.0 že v letu 2011, v nadaljevanju prikazujemo, kakšne cilje v strategiji so si v zavarovalnici zamislili in jih tudi izpolnili. V UNIQA poudarjajo, da so novi digitalni poslovni modeli podkovani z IT-

jem, kjer mora imeti CIO močno vlogo. Nasvet, ki ga dajejo, je vzpostaviti v organizaciji digitalno vodstvo, od vodilnih do praktičnih strokovnjakov. In karkoli ustvarjamo, ne gradimo na digitalni strategiji, ampak gradimo na strategiji za digitalni svet, kar prikazuje drugačen pogled na oblikovanje strategije. In začnimo zdaj, ker ni nobene prave poti, kako delati, moramo misliti na veliko, da bo naša ideja uspela, začeti je treba z majhnim in se učiti od strank.

SLIKA 12: STRATEGIJA 2.0 ZAVAROVALNICE UNIQA AG



Vir: Brandstetter (2016 b, 11)

SLIKA 13: STRATEGIJA UNIQA 2.0 OD 2011 DO 2020



UNIQA je dobro pripravljena zaradi strategije 2.0

Dosežki UNIQA

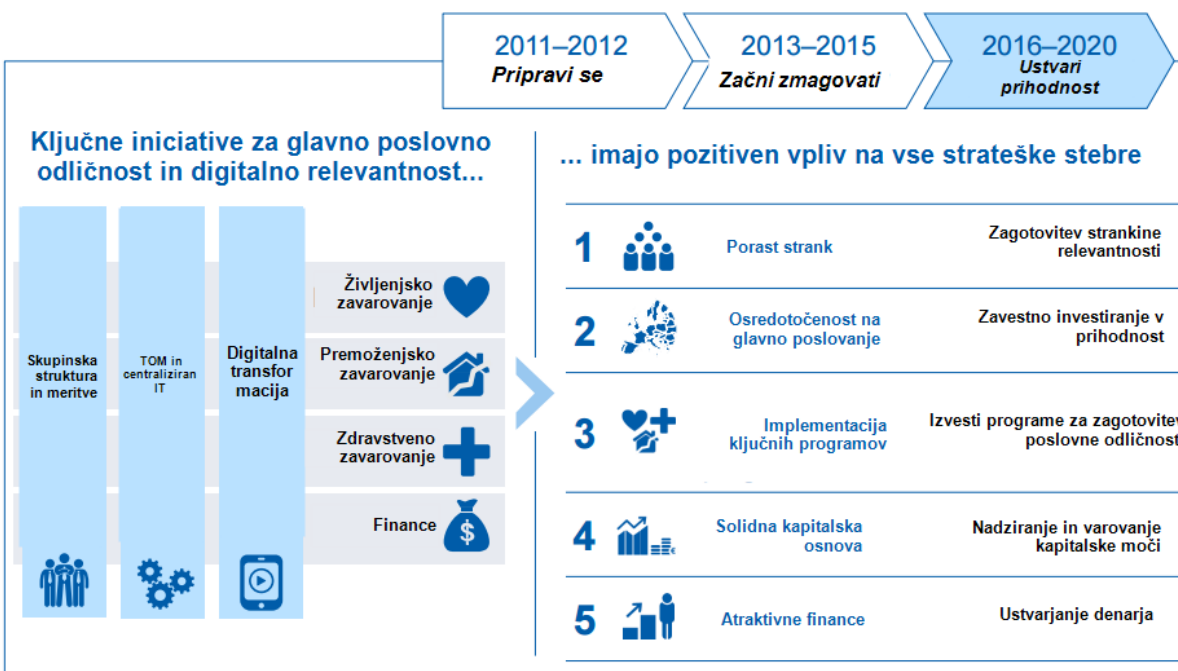


Vir: Brandstetter (2016 a, 15 in 18)

SLIKA 14: KLJUČNE INICIATIVE, KI ZAGOTAVLJAJO POSLOVNO ODLIČNOST UNIQA



Raznolike iniciative zagotavljajo poslovno vzdržljivost



Vir: Brandstetter (2016 b, 18)

UNIQA je digitalizacijo v letu 2017 začela prav s projektom imenovanim UNIQA zavarovalniška platforma z naložbenim življenjskim zavarovanjem. Za modernizacijo glavne zavarovalniške platforme so uporabili IBM² in MSG. Razlog, zakaj so se odločili začeti prav z naložbenim življenjskim zavarovanjem, leži prav v fazi nizkih obresti in tudi v tem, da tradicionalni produkti niso več tako zelo donosni. Svojim strankam želijo ponuditi nove, inovativne produkte, zato je prav naložbeno življenjsko zavarovanje in težnja po tovrstnih produktih vodila k temu, da se modernizacija začne prav tam. V zavarovalnici gradijo na platformi, ki jo bodo lahko ponovno uporabili in na različnih področjih v prvi vrsti. Tema življenjsko zavarovanje je samo prvi korak.

Zavarovalnica je tukaj še čisto na začetku, na tem delajo od začetka leta 2017. V digitalni arhitekturi potrebujejo torej:

- interaktivne sisteme strank,
- več kvotne/večplastne procese,
- podatkovno podlago,
- nujno osredotočenost na storitve/zdaj storitve,
- transakcijske sisteme v zaledne sisteme.

UNIQA gradi na novih transakcijskih sistemih pri vходу v zaledje, da bi lahko ponudila strankam nove, inovativne produkte. Na tem temelju se ustvarjajo novi produkti in storitve za stranke.

UNIQA zelo temeljito dela na digitalizaciji na področju zdravstva, da bi videli, kako daleč lahko sega njihova ponudba za stranke v Avstriji, v produktih in storitvah. Zavarovalnica ima v lasti več bolnišnic, klinik in ponuja tudi ostale zdravstvene storitve. Pri tem deluje neodvisno od UNIQA platforme in zalednega IT-ja. V zavarovalnici je fokus na ponudbi novih storitev in produktov, od svetovalnih produktov do naprav, ki sledijo zdravju, torej teme, katerih osnova je internet stvari. In v tem lahko ustvarjajo dodano vrednost za stranke in tudi za UNIQA.

V UNIQA sledijo tudi ciljem, ki zagotavljajo dodano vrednost ne samo za stranke, ampak tudi za zavarovalnico. Pri tem gre za povečanje učinkovitosti in procesne optimizacije, IT pogojevane procesne optimizacije in tudi izboljšanje profitabilnosti v zavarovalnici, saj se morajo nekako tudi investicije povrniti. Po drugi strani se v zavarovalnici UNIQA zavedajo, da je potrebno toliko bolj gledati tudi na eksterne stranke, saj, če stranke ne bodo več prihajale k UNIQA-i, ne bodo pomagali tudi najbolj učinkoviti procesi.

V UNIQA zavarovalnici trenutno sodelujejo z generalnim partnerjem, podjetjem IBM, s katerim sodelujejo tudi na pilotskem projektu na področju izračunavanja kritja v zdravstvenem okolju, pri tem gre predvsem za prepoznavanje in ocenitve, ureditve izplačil in povračil. Torej, ugotoviti ustreznost zdravstvenih zavarovanj, ali so ta primerna, ali je diagnoza primerna in pri

² IBM podjetje je ponudnik tehnoloških in svetovalnih storitev.

tem videti, kako lahko kognitivni sistemi pomagajo pri rešitvah. V t. i. Elderly care³ so tematski tudi v raziskovanju. Tukaj so že nove možnosti in s sensoriko in internetom stvari lahko pomagajo starejšim ljudem v svojih domovih bolje in dalje živeti, ampak tukaj so še čisto na začetku. Tudi v premoženjskem zavarovanju je elderly care relevanten.

Na splošno gledano v digitalnem zavarovalništvu mora biti rešitev narekovana s strani stranke, da so potem zavarovanja predvsem dostopna strankam. In stranke ne zanima, ali je elderly care vključen v katerokoli zavarovanje, stranke zanima predvsem rešitev. In tukaj se pojavi težava, ker regulator gleda še vedno klasično, tradicionalno in poslovanje po starih modelih. Pomembno je, da pri tem skupaj, zavarovalnica in regulator, najdeta skupno pot in se skupaj učita, kako v novejših temah postopati.

UNIQA vključuje v svoj razvoj tudi zaposlene in stranke. UNIQA poskuša najti svoje agente za spremembe znotraj podjetja na vseh ravneh, ker se zaveda potenciala dobre energije in idej, ki jih prinašajo predvsem interni sodelavci, ampak imajo morda težavo s prenašanjem/zražanjem teh idej. (Bockelmann, 2016 a).

Pri tem uporabljajo digitalne time in medije, da preverijo ideje in rešitve z različnimi vprašalniki in delavnicami. Zaposleni pri tem pomagajo tudi v novih rešitvah za stranko. Najprej se pokažejo te rešitve zaposlenim, ki so hkrati tudi stranke zavarovalnice, ti pomagajo v obliki povratne informacije in predlogov za izboljšanje. Torej so tako rekoč zaposleni filter v iskanju najboljših možnih rešitev za eksterne stranke, da se v zadnji fazi samo najboljša možna rešitev tudi pokaže v živo eksternim strankam. Pri tem izboljšujejo tudi interno digitalizacijo z različnimi kolaboracijskimi orodji, storitvami v oblaku, kot so, Microsoft 365⁴ in podobne teme (Bockelmann, 2017).

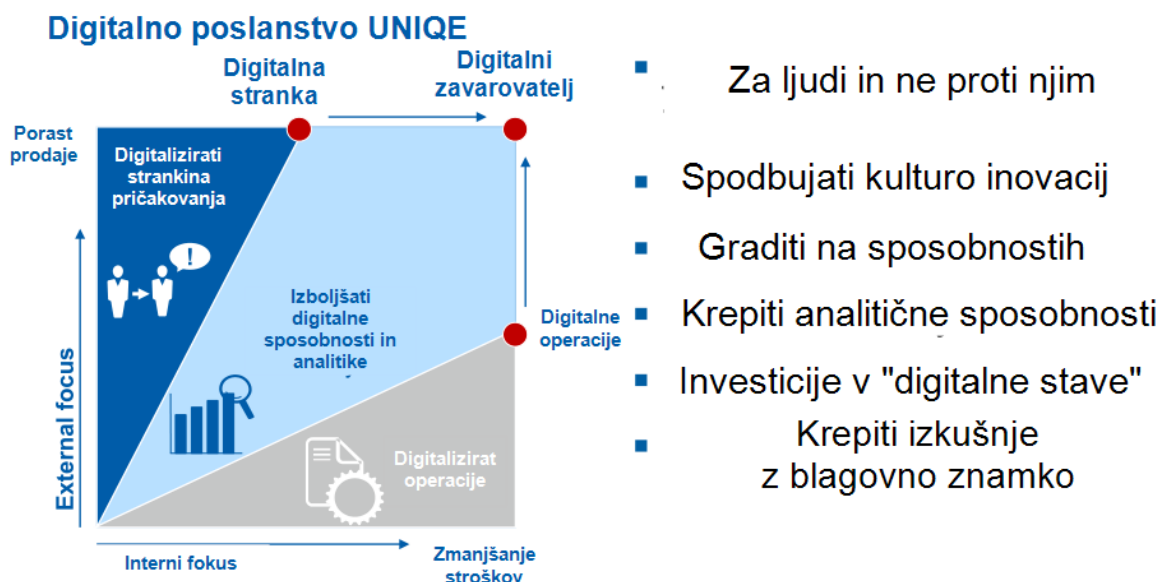
³ Nega oslabelih in starih ljudi

⁴ Koncept, pri katerem najameš programsko opremo.

SLIKA 15: PRVI KORAKI V DIGITALNO DOBO IN DIGITALNO POSLANSTVO UNIQA



Prvi koraki do digitalnega zavarovatelja



Vir: Brandstetter (2016 a, 18)

Zavarovalnica sledi načelu ohranjati blagovno znamko za ljudi in spodbujati kulturo inovacij, gradi na digitalnih sposobnostih zaposlenih in išče nove talente, ki prinašajo nove poglede, inovativne ideje za zavarovalništvo.

4.2.2 Digitalni produkti v zavarovalnici UNIQA

Ker je več različnih videnj na digitalne produkte, predstavljamo nadalje digitalne produkte, kot jih vidijo v zavarovalnici UNIQA. Zavarovalniški produkt sam po sebi je digitalni produkt, ker nosi v sebi obljubo, storitev v definiranem smislu. Digitalen produkt je produkt, pri katerem ni ekonomskih koristi, ni opredmeten in je tako virtualen produkt. V UNIQA imajo trenutno na voljo 13 spletnih produktov, ki jih lahko zasledimo tudi na njihovi spletni strani.

Če pojmuje digitalne produkte kot produkte z zgoraj omenjenimi šestimi tehnologijami, uporablja UNIQA že od leta 2006/2007 telematiko, ki jo uporabljajo v avtomobilskem zavarovanju v Avstriji. Na vprašanje, kako digitalna je današnja zavarovalnica, so v UNIQA odgovorili, da ima večina zavarovalnic, in tudi UNIQA, še kar nekaj poti pred seboj, da pride do tja, kamor si to želijo digitalno afine stranke.

Kjer je zavarovalnica trenutno močna, so tradicionalne stranke in močna je tudi v zadovoljevanju njihovih potreb. Na primer UNIQA zavarovalnica uporablja slogan:

Zavarovalnica pred vrati. S kar 400 poslovalnicami v Avstriji tako omogočajo strankam tradicionalen odnos. Potencial še morajo graditi, kot tudi ostale zavarovalnice, kaže se na področju digitalne komunikacije in zalednih aktivnostih. Posebej se v zavarovalnici osredotočajo na dodano vrednost za stranke in procesno učinkovitost.

V UNIQA želijo možnosti podatkovne obdelave in kognitivne sisteme uporabiti za razvoj personaliziranih storitev in se s tem poglobiti v potrebe strank. Ampak tudi s tem storitve strank izboljšati, kar pomeni hitreje sprejeti odločitve in enostavno podatkovne tokove bolje obvladovati. Kot finančno–storitveno in zavarovalniško podjetje ima zavarovalnica podatkovni zaklad, ki ga ne more sama obvladovati in tako nove tehnologije prinašajo nove priložnosti, za stranke ustvariti nove vrednosti, to si želi doseči zavarovalnica UNIQA (Bockelmann, 2016 c). V UNIQA uporabljajo telematiko, spremljajo robotsko zasnovane procese in preoblikovanje teh procesov. V zavarovalnici poteka pilotni projekt učečih se naprav z IBM Watsonom. Uporabljajo tudi internet stvari v zdravstvenem zavarovanju, s t. i. sledljivostjo zdravja in podobno.

Tehnologija veriženja blokov ima velik potencial za finančni sektor, ampak še nobenih prodornih pravih primerov v živo, je v razvoju in v oblikovanju. Vprašanje je, kako se lotiti teh tem: kot razvojniki, kot sledilec ali kot voditelj in prav v veriženje blokov je potrebno veliko investirati in pri tem nastopa UNIQA kot aktiven sledilec (Bockelmann, 2017).

4.2.2 Pomen, faze in izzivi, ki jih prinaša digitalna transformacija

Bockelmann (2016 a) poudarja, da se morajo zavarovalnice preobraziti iz produktnega dostavljavca in poskusiti razvijati bolj holistične storitve, ki rešujejo potrebe strank. Tradicionalno poslovanje ima veliko slabost, nima dobesedne povezanosti za posel ali za stranko. Zavarovanje mora postati nekaj, kar uživaš, in mora biti uporabno in kar morajo zavarovalnice urediti je definitivno spremeniti njihov poslovni model in storitvene poti strank.

Ko govorimo o digitalizaciji, kot jo vidijo v zavarovalnici, govorimo o različnih **dimenzijah**, vertikalni in horizontalni, dimenziji podatkov in analiz. Vse to je ključ dobrega razvoja novih poslovnih modelov, gledano pod črto pa je ključni sprožilec za vse spremembe kultura podjetja. V zavarovalnici poudarjajo, da, če ne spremenimo kulture podjetja, digitalno potovanje ne bo uspelo.

Da je UNIQA pripravljena na digitalni model in stranke, procese, produkte in upravljanje prikazuje tudi slika 16.

SLIKA 16: PRVI KORAKI V DIGITALNI DOBI



Vir: Brandstetter (2016 a, 17)

Če si zamislimo diagram, imamo na **horizontalni strani** vse interne digitalne aktivnosti, ki so jih delali v preteklih letih, vsa gesla so praktično tukaj. Procesna avtomatizacija s procesnim in produktnim čiščenjem/standardizacijo, modernizacija starih sistemov, torej vse, kar spada pod področje CIO.

Druga **vertikalna dimenzija** predstavlja vse stebre digitalizacije – torej, kako pristopimo do strank. Z vidika IT-ja ločimo med zaposlenimi, ki so tudi interne stranke, poslovnimi partnerji, ki so stranke in ultimativno stranko. V zavarovalnici želijo spremeniti, kako stranke doživljajo svet na dnevni ravni, da bi ustvarili izkušnje z dodano vrednostjo.

Faze k digitalni preobrazbi zavarovalnice UNIQA, ki jih trenutno v zavarovalnici upravljajo, so tri (Bockelmann, 2016 a):

1. *Poskrbeti za svoj obstoječi posel, za svoje obstoječe stranke.* Pri tem razvijamo in optimiziramo obstoječe poslovanje z avtomatizacijo, standardizacijo, izboljšavami, ki so del potovanja.
2. *Tranzicijska faza* – selitev iz obstoječih poslovnih modelov in podkrepiti to z novim poslovnim modelom, tukaj se kaže velika vloga managementa sprememb. Vloga CDO pa je, da to potovanje vključuješ zaposlene in odjemalce.
3. *Faza vzpostavitve novega modela*, tukaj se učimo z izkušnjo. Čemu sledijo v zavarovalnici, je misli na veliko, začni z malim in uči se od povratne informacije, ki jo dajejo stranke.

Izzivi, s katerimi se sooča zavarovalnica UNIQA, so identični izzivom vseh zavarovalnic. Torej na prvo mesto postavljajo *inovacije, veliko podatkov, internet in koncept stalne povezanosti*,

katerih osnova je internet in koncepti mikro-storitev, katerim zavarovalnice zaenkrat s starimi *poslovnimi modeli* niso kos. Naslednji izziv je t. i. **dilema strokovnjakov**. To je, če imamo zelo uspešno podjetje, vedno prenesemo pretekli uspeh v prihodnost. V novem svetu, v digitalnem svetu, so se pravila igre spremenila. Velja pravilo, kar te je naredilo močnejšega v preteklosti, te ne bo naredilo močnega v prihodnosti. Zavarovalništvo se v preteklosti še ni posodobilo, obveljali so stari poslovni modeli, ki jih ni bilo potrebno spreminjati, zato prav posodobitev zavarovalništva in poslovnih modelov predstavlja ogromen preobrazbeni izziv za zavarovalnice.

Izzive, ki jih prinašajo naslednja leta v smislu digitalizacije v zavarovalnici, UNIQA vidi v:

- radikalnih spremembah v strankinem vedenju in interakcijah z zavarovateljem,
- nov val tehnološke spremembe v obstoječem poslovnem modelu,
- osvojitvi in združitvi kompletno novih poslovnih modelov.

Digitalna transformacija in spremembe v potovanju s stranko, zahtevajo odločilne investicije v nove sposobnosti in poslovne modele, če si zavarovalnica še vedno želi biti relevanten igralec na trgu v naslednjih 5.-10. letih.

Oblikovanje novega poslovnega modela je, kot menijo v zavarovalnici UNIQA, kontinuiran razvoj, ki se nikoli ne konča. Te modele je potrebno vedno znova prilagajati in temu ne bo nikoli konca, vedno znova se je temu potrebno prilagajati. V zavarovalnici temeljito gradijo na novem poslovnem modelu, saj se je digitalizacija v izvedbenem delu začela pred dobrim pol leta. Torej v zavarovalnici se temeljito osredotočajo na nove ideje, za kar pa potrebujejo svoj čas. Potrebno se je odločiti, na katerih področjih bodo vse te ideje uporabili.

Zavarovalnica UNIQA je razvila novo strategijo 2.0 s ciljem *Start winning – create future – long better life* za stranke in za UNIQA. Bockelmann (2016 a) meni, da bodo na koncu prevladali podatkovni poslovni modeli.

Najbolj zanimivo v današnjem svetu je, da še končni cilj ni znan. Kateri je najbolj uspešen poslovni model v prihodnjem zavarovalništvu? Celotni sektor je v prelomu, z vsemi Fintechi in novimi tehnologijami, kot kognitivno računalništvo, umetna inteligenca imamo nove možnosti, nove izzive in od tukaj moramo preizkusiti, kateri poslovni modeli so prihodnost. V UNIQA so mnenja, da bodo imeli klasični produkti ponudniki težave, ker vse bolj pridobivajo na pomembnosti holistične storitve. Poleg zavarovalniških produktov želijo v zavarovalnici postati spremljevalec strank in tem ponuditi zdravstvene storitve, v smislu storitev za daljše, boljše življenje (Bockelmann, 2016).

Bockelmann (2016 a) pravi, da ima srečo biti zaposlen v podjetju, kjer so člani nadzornega sveta in člani uprave istega mnenja in zaznavajo nujnost v digitalni preobrazbi. Zelo pomembno je, da prihaja podpora od vodilnih v vsem, kar delaš na poti do digitalne preobrazbe.

V zavarovalništvu je bil včasih poslovni model zelo enostaven: pridobimo zavarovalno premijo, upravljajmo s sredstvi, pridobimo 10 % povračil in obljubimo strankam 4-5 %, od tega so 2 %

administrativni stroški in 3 % upravljalni stroški, investicijski prihodek je dobiček. Ampak v času, kjer so obresti nizke (nič ali celo negativne), ta model več ne deluje, ampak strankam smo obljubili neko povračilo sredstev. Zato življenjsko zavarovanje trenutno ni najbolj dobičkonosno.

V zdravstvenem zavarovanju pa težavo predstavljajo nizke obresti in vedno višji stroški zdravljenja, kjer je zaradi staranja zavarovancev pričakovati več potrebe po zdravljenju. Če hočemo ohranjati pri tem ravnovesje med stroški in prihodki, moramo povišati zavarovalno premijo, kar pa stranke zagotovo ne cenijo. Torej je tudi ta model pod težnjo preobrazbe.

V premoženjskem zavarovanju je 50 % avtomobilskega zavarovanja in prav v tem zavarovanju do različnih inovacij, na primer pogon na elektriko, samovozeči avtomobili, prihaja do tega, da ljudje ne bodo imeli več v lasti avtomobilov, ampak ga bodo raje delili.

Prav ta model, kjer zavarujemo voznika avtomobila, izginja. Potreba je po novih poslovnih modelih, recimo *mobilnih storitev v okviru zavarovanja hiše*. Tako bi lahko ljudje prehajali iz ene točke do druge v okviru mobilnih paketov, ki bi jih ponujala zavarovalnica.

4.2.3 Spremembe na področju digitalizacije in vpliv na zavarovalnico

V digitalizaciji je frekvenca interakcij z zavarovalnicami občutno nižja kot v bančni industriji. To pomeni, da na primer v zavarovalnici opažajo manjše število uporabnikov zavarovalniškega portala kot pri spletnem mobilnem bančništvu. Če med seboj primerjamo spletno mobilno bančništvo in zavarovalništvo, lahko rečemo, da stranke uporabljajo dnevno ali tedensko prav spletno in mobilno banko, medtem ko zavarovalniški portal uporabljajo stranke po potrebi, in to ni dnevno ali tedensko. V okviru digitalizacije poskušajo v zavarovalnici UNIQA povečati frekventnost interakcij s strankami in pri tem ponuditi dodatne storitve za stranke, da bi imeli višjo relevantnost do strank. V tem so le redke zavarovalnice do sedaj uspešne, ki delajo na tem. Na podlagi tega se bo tudi ekosistem UNIQA 2020 razvil, veliko pozornost v zavarovalnici namenjajo temu, da ne ponujajo h klasičnim riziko produktom dodatne storitve, ki same po sebi nosijo večjo relevantnost in uporabnost kot klasičen riziko produkt, sam po sebi.

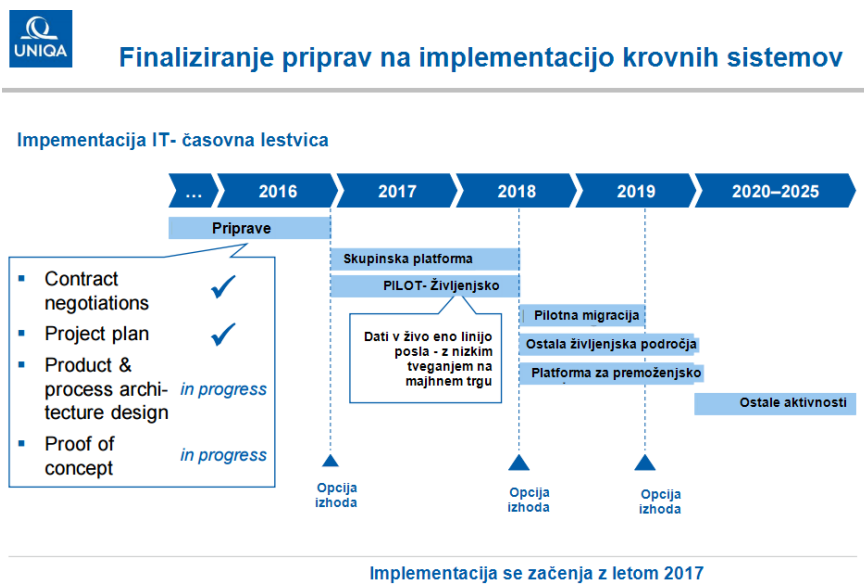
V Avstriji regulator dopušča možnost video identifikacij strank, kar bi rekli, da poenostavlja poslovanje kot tudi digitalno poslovanje. Zavarovalnica UNIQA išče nove poti in načine, kako bi lahko digitalne storitve ponudili varno in s tem tudi uredili strankam vidno prijazne procese. Ena možnost je seveda z uporabo video identifikacije, ki obstaja že 2 leti. Med tem pa so se na trgu že pojavile druge možnosti, kot npr. prepoznava obraza ali podobno. Pri tem se zmeraj sprašujemo, katere možnosti dopušča regulator in v katerem trenutku. Tukaj je lahko zakonodaja v pomoč ali ne. V kolikor ni, se zadeva tudi lahko podaljša. V Avstriji se že dve leti diskutira, ali je mogoča in dopustna videoidentifikacija ali ne, medtem ko v Švici in Nemčiji to že uporabljajo dve leti. Pri tem so tudi poglaviten dejavnik različni vplivi, ki digitalizacijo podpirajo ali pa tudi ne.

4.3 Sedanjost in prihodnost zavarovalnice UNIQA AG

Zavarovalnica UNIQA temeljito dela in se pripravlja na nove poslovne in operativne modele, ustvarja eno in edino zavarovalnico, s centraliziranimi in modernim IT-jem, vitko organizacijo z najboljšimi vodilnimi strokovnjaki, ki že dosegajo uspeh. Ustvarja prihodnjo digitalno zavarovalnico, v kateri so zaposleni zadovoljni in prispevajo k modernizaciji IT-ja, produktov in storitev, ki si jih stranke želijo. S takšno usmerjenostjo privablja tako obstoječe in potencialne stranke. Kaj prinaša prihodnost, ne vemo, a UNIQA si je že zastavila določene smernice, v skladu s strategijo 2.0, in začela s preobrazbenim programom, nad in preko zakonodajnih določil za vse aktivnosti sprememb, ki so prikazane v treh fazah: obstoječe poslovanje, tranzicijska faza in razvoj novih poslovnih modelov. V zavarovalnici so začeli v letu 2016, desetletni program s 500 milijoni evrov, ki jim daje dodatno zmogljivost in sredstva, da se soočijo z vsemi izzivi, ki jih prinaša nova digitalna doba.

Modernizacija IT sistemov prinaša izjemne priložnosti. Tako bodo z modernizacijo IT-ja poznali zahteve strank, podprli digitalne iniciative UNIQA in izboljšali stroškovno in procesno učinkovitost. Investicija 500 milijonov evrov pomeni modernizacijo IT-ja, projekt bo trajal praktično deset let, začeli so z lanskim letom. Ocenjene investicije od leta 2016-2020 znašajo 185 milijonov evrov in od 2021-2025 do 200 milijonov evrov. Investicije v nov IT sistem bodo zagotovile trdnost zavarovalnice in povečale konkurenčnost. Novi IT sistemi so tako osnova za digitalno prihodnost zavarovalnice UNIQA (Brandstetter, 2016 b, 24).

SLIKA 17: ČASOVNI POTEK MODERNIZACIJE IT-JA UNIQA



Vir: Brandstetter (2016 a, 26)

Varnost v zavarovalnici

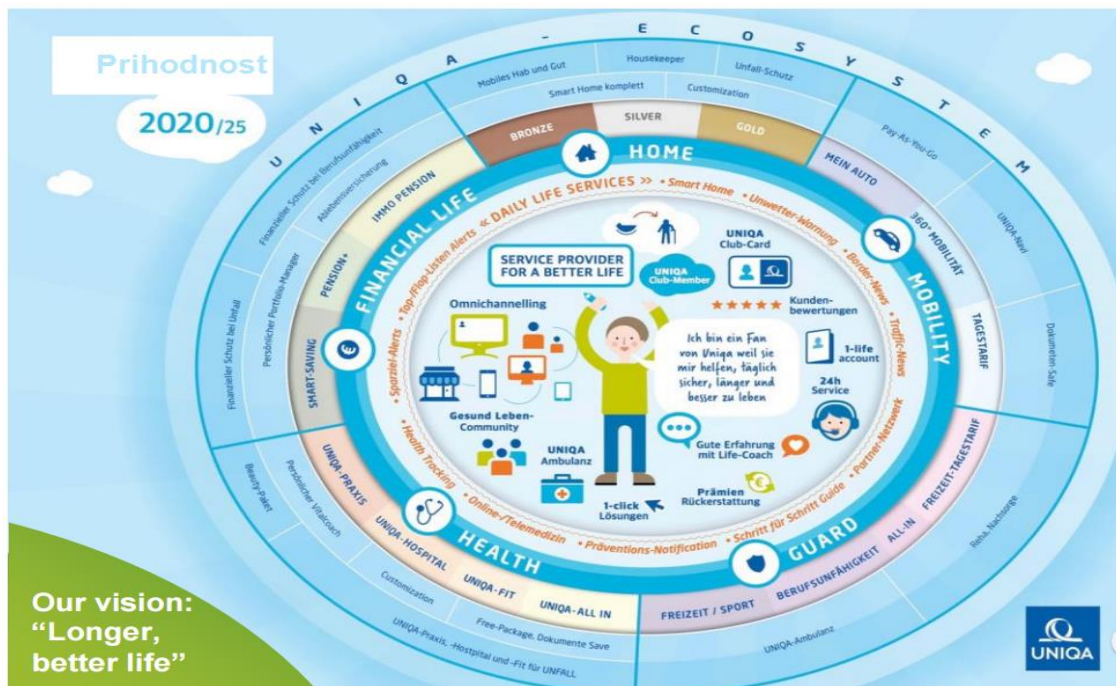
Varnost je v zavarovalništvu zelo pomembna tema, saj zavarovalnice gradijo tudi na ugledu in dobrem imenu. Veliko ljudi – zavarovancev v zavarovalnici pusti osebne podatke, pri varnosti

teh podatkov se v zavarovalnici zavedajo, da pomaga prav zelo stroga zakonodaja. Zavarovalnice morajo tudi izpolniti zahteve nove podatkovne uredbe. Predvsem v digitalnem okolju prihaja do novih tehnologij in seveda do novih IT tveganj, ki so paralelno zmeraj tema obravnave. Zavarovalnica UNIQA ima zmeraj listo preverjanj pri novih projektih. V zavarovalnici podrobno gledajo na varnost in dosledno skrbijo, da se njim zaupani podatki uporabljajo samo za namene, za katere so bili določeni in so v zavarovalnici tudi varno shranjeni. Tukaj je tudi odločilen stroškovni dejavnik v digitalizaciji, saj je v veljavi več iznajdljivih receptorjev.

4.3.2 Ekosistem UNIQA do 2020/2025

Ekosistem UNIQA 2020 še natančno ni definiran, saj se učijo od strank. V digitalnem razvoju imajo določene smernice in okvirne pogoje, ki veljajo za nekaj let. Ampak podrobnosti, ki jih prinaša ekosistem še zdaj, v zavarovalnici ne morejo razkriti. Saj, če bodo teme, kot so tehnologija veriženja blokov postale aktivne, se bodo temu primerno spremenili tudi ekosistemi.

SLIKA 18: EKOSISTEM UNIQA DO LETA 2025



Vir: Brandstetter (2016 b, 34)

5 SKLEP

Digitalizacija prinaša novosti na področju tehnologije in na področju poslovanja podjetij danes in v prihodnosti. Spreminja tudi način poslovanja, kakor tudi razmišljanje ljudi, uporabnikov, strank in navsezadnje razmišljanje zaposlenih.

Z digitalizacijo se uvajajo nove sodobnejše prodajne poti, novi koncepti, digitalni produkti, procesi in storitve. Razmišljanje in vse večja ozaveščenost strank in uporabnikov je privedla k temu, da vse več organizacij in podjetij svoja poslovanja prilagaja sodobnosti, stranke pa so tiste, ki prinašajo podjetjem potrebo po iskanju novih sodobnih poti in tehnologij, da bi bila boljša, uspešnejša in skratka v koraku s časom.

Cilj digitaliziranosti je, približati se uporabnikom, strankam in v največji meri zadostiti njihovim vse bolj zahtevnim željam in potrebam, pri tem pa seveda tudi pridobiti koristi za svoje podjetje, organizacijo in na ta način ustvariti medsebojno korist, zmago na obeh straneh.

Digitalizacija tudi v finančnih institucijah pridobiva na pomenu. Podjetja se spreminjajo v smislu digitaliziranosti in banke zaradi vse večjih zahtev strank, vse bolj preusmerjajo svoje poslovanje v digitalizacijo. Uspešne velike evropske banke veliko dajo na eksperimentiranje in uvajanje novih tehnologij/trendov na tem področju, zato prilagajajo svoje poslovanje vse bolj temu, da je stranka v ospredju, v centru vseh bančnih aktivnosti.

Nekatere evropske banke kot Deutsche Bank, Commerzbank imajo svoje eksperimentalne laboratorije in svoje time za eksperimentiranje. Takšen laboratorij ima tudi dobitnica nagrade Celenta – najboljša digitalna banka v letu 2017 je CaixaBank v Španiji. Ta banka je uspela s tem, da postavlja stranke v ospredje, uporablja omni kanalni način, se povezuje z različnimi podjetji in partnerji, da bi čimbolj vzpostavila poslovanje, ki je narejeno po meri in vse bolj na osebnotnem nivoju za stranko. V banki ustvarjajo novosti in iščejo ideje in predvsem talente, kar jih postavlja v razred najboljših, naprednih bank.

Tudi slovenske banke bodo investirale kar nekaj finančnih sredstev, da bodo sledile najboljšim evropskim in svetovnim bankam na tem področju, in tudi obstoječim in potencialnim strankam omogočile napredne rešitve, ki jih evropske banke morda že poznajo. Banke že krepko delajo na tem, iščejo, spreminjajo obstoječe poslovne in operativne modele v bolj digitalizirane, postavljajo stranko v center svojih aktivnosti in vse bolj postajajo banka po željah stranke.

Po raziskavah sodeč in prebrane literature, ki smo jo uporabili v napisanem delu, lahko potrdimo H1 in tako povemo, da digitalizacija res prinaša spremembo organiziranosti podjetij in bank, tako da je stranka v ospredju. Pri tem je bankam in drugim institucijam v interesu, da pridobijo čim več prihodkov in imajo ob tem nižje stroške.

Najuspešnejše banke so dokaz, da je potrebno spremeniti obstoječe tradicionalno poslovanje bank, da bi lahko implementirali trende v njihovo poslovanje in se tako prilagodili novim, vse bolj spreminjajočim se zahtevam strank. Dejstvo je, da stranke želijo najboljše od svoje banke,

in predvsem, da so njihova sredstva dobro naložena in predvsem varna. Če pomislimo, da digitalizacija prinaša trende na področju industrije, bančništva in zavarovalništva, privablja tudi nepridiprave, ki neprestano iščejo luknje, kako izrabiti tehnologijo banke in podjetij v svojo korist. Zato banke dajo velik poudarek ne samo novi tehnologiji, temveč tudi varnosti in talentom, ki bodo bili sposobni dovolj hitro reagirati, ponudili najboljše nasvete za stranke in znanja, strokovnost, ki jih stranke potrebujejo v iskanju najboljših rešitev. Tukaj lahko potrdimo tudi H2, da digitalizacija sama po sebi ne pomeni konkurenčne prednosti, saj so v ozadju digitaliziranosti še vedno stranke, bančniki in strokovnjaki na različnih področjih. Glavno konkurenčno prednost predstavljajo zaposleni, ljudje, strokovnjaki znotraj same organizacije, ki se zmorejo hitro učiti novih tehnologij in ponuditi strankam najboljše rešitve, produkte in storitve.

V zadnjem delu smo prikazali zavarovalnico UNIQA in projekt v okviru digitalizacije, ki zajema v veliki meri modernizacijo IT v celotni zavarovalniški skupini. Zavarovalnica je vodilna na domačem trgu, v Avstriji, na področju zdravstvenih zavarovanj, sledijo življenjska zavarovanja in premoženjska. V lasti ima več privatnih nadstandardnih klinik, ki omogočajo zdravstvene storitve na visokem nivoju strokovnosti.

V letu 2011 so se vodilni v zavarovalnici v prihodnosti odločili spremeniti poslovanje, v smislu, zagotavljati boljše in daljše življenje za stranke in tudi za zavarovalnico. Zato so sprejeli nekaj ključnih iniciativ in smernic, pa seveda tudi ciljev, ki so jih uspešno tudi uresničili, do zastavljenega leta 2015. Povečali so število zavarovancev, UNIQA je najbolj zaupana blagovna znamka strankam, v letu 2015 so dosegli 10 milijonov strank – zavarovancev. Osredotočenje na primarni posel se je tako izplačalo, tako so povečali profitabilnost, produktivnost in dosegli rast. Združili so zavarovalnice, ki so prej delovale samostojno v eno, močnejšo, vodilno zavarovalnico. V tem času so se tudi odločili utrditi kapitalsko osnovo in pridobiti sredstva za 500 milijonski projekt. Prodali so nepremičnine v lasti, pridobili sredstva od investitorjev in si tako zapečatili digitalno potovanje v prihodnost.

UNIQA je zaposlila ključni vodilni kader za inovacije in digitalizacijo, za vodenje modernizacije IT-ja in izvedbo projekta digitalizacije. Digitalna preobrazba se je tako začela s strategijo, oblikovanjem digitalnega tima in vključevanjem zaposlenih, ki so tudi interne stranke in zavarovanci. Ti prispevajo k boljši prihodnosti zavarovalnice in k daljšemu, boljšemu življenju strank. V zavarovalnici se zavedajo, da je v digitalni preobrazbi potrebno upoštevati pravila in zakonodajo, tako tesno sodelujejo tudi z regulatorjem na tem področju in se učijo drug od drugega. Faze, katerim sledijo, so: poskrbimo za obstoječ posel, za svoje stranke danes; selimo se iz starega modela v nove poslovne modele, spreminjajmo se in kot slednje gradimo na novih poslovnih modelih in drznimo si biti drugačni od drugih.

Tako v zavarovalnici digitalno preobrazbo upoštevajo z vidika vertikalne in horizontalne dimenzije. Tako so v horizontalni dimenziji vse interne digitalne aktivnosti, avtomatizacija, procesna in produktna standardizacija, z modernizacijo vseh starih sistemov. V vertikalni dimenziji vidijo zunanjo vlogo in praktično eden od ključni stebrov digitalizacije. Gre za stranke, interne in zunanje stranke, in spremembo običajne uporabniške izkušnje v boljšo uporabniško izkušnjo z dodano vrednostjo.

Izzivi, ki jih prinaša nov digitalni svet in ki jih vidi tudi zavarovalnica UNIQA, so predvsem inovacije, internet, sodobne tehnologije in t. i. dilema strokovnjakov, kako ravnati v prihodnosti, saj dosednji poslovni modeli ne zdržijo več zahtev, ki jih prinaša novo digitalno poslovno okolje. V Avstriji so začeli uporabljati v praksi tudi video identifikacijo stranke – zavarovancev, kar pa ni novost v Švici ali Nemčiji, ki v vsakodnevnem poslu uporabljajo to že dve leti. V UNIQA na veriženje blokov ali Blockchain tehnologijo gledajo kot sledilci, saj menijo, da zadeva še ni dovolj napredovala v razvoju in praksi, da bi jo lahko uporabili. Zavedajo se tudi, da bodo morali poslovni model temu prilagoditi. Menijo, da je ustvarjanje novih poslovnih modelov tudi kontinuiran proces in razvoj, prav zaradi vedno bolj prisotnih inovativnih tehnologij. Zavarovalnica si je ustvarila načrt ne samo do leta 2020, ampak tudi do leta 2025, ki pa je prav tako negotovo, saj kar velja danes, morda ne bo veljalo jutri. Treba je biti drugačen in si drzniti spreminjati posel, v smer kot si to želijo stranke.

Na podlagi tega lahko potrdimo tudi H3, torej zavarovalnica uporablja digitalizacijo in nove sodobne prodajne poti, v prvi vrsti, da bo dostopna strankam 24/7 in s tem izboljšala svoj odnos do zavarovanca. Pri tem izvaja pilotni projekt Watson, kognitivno storitev, skupaj s podjetjem IBM in gleda na prihodnost z vidika holističnih storitev za stranke in za njihov dobrobit.

6 LITERATURA IN VIRI

1. Accenture. (2016). European Financial Services Digital Readiness Report Is interest in digital yielding returns? European banks and insurers and the quest to stay relevant. [online] Available: https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/au-en/_acnmedia/PDF-16/Accenture-European-Financial-Services-Digital-Readiness-Report.pdf. [31.01.2017].
2. Akella, Janaki, Gargi, Neha in Mehrota, Tuschar. (2015). Putting digital process innovation at the center of organizational change. McKinsey & Company. [online]. Available: <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/putting-digital-process-innovation-at-the-center-of-organizational-change> [15.01.2017].
3. Bieck, Christian in drugi. (2016). Innovating insurance. Lessons from the world's leading innovators. IBM Corporation. [online] Available: <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03745USEN&attachment=GBE03745USEN.PDF> [31.01.2017].
4. Bockelmann, Alexander (2016 a). Intervju v oddaji CXO Talk. Digital Transformation in the Insurance Industry, with UNIQA Insurance Group. December 2016. [online]. Available: <https://www.cxotalk.com/episode/digital-transformation-insurance-industry-uniqa-insurance-group> [17.01.2017].
5. Bockelmann, Alexander (2016 b). Intervju v oddaji CXO Talk. Digital Transformation in the Insurance Industry, with UNIQA Insurance Group.. [online]. Available: <http://www.zdnet.com/article/cio-workshop-digital-transformation-at-uniqa-insurance-group/> [10.04.2017].
6. Bockelmann, Alexander (2016 c). Intervju na konferenci IBM. [online]. Available: <https://www.youtube.com/watch?v=-2wgsXumLHw> [17.01.2017].
7. Bockelmann, Alexander (2017). Osebni intervju. [21. 02. 2017].
8. Brandstetter, Andreas. (30.05.2016 a). Interno gradivo zavarovalnice UNIQA AG.. Think Future17th ordinary General Assembly of UNIQA Insurance Group. UNIQA AG. [online]. Available: http://www.uniqagroup.com/gruppe/versicherung/investor-relations/hauptversammlung/HV_Presentation_2016_englisch.pdf [15.01.2017].
9. Brandstetter, Andreas. (30.05.2016 b). Interno gradivo zavarovalnice UNIQA AG.. Delivering core business and investing in the future [online]. Available: http://www.uniqagroup.com/gruppe/versicherung/media/files/UNIQA_CMD_March_14_2016_final_2.pdf [15.01.2017].
10. CaixaBank. (2017). Corporate Presentation 2017. [online]. Available: <https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/20170320CaixabankCorporatePresentationMarch.pdf> [08.04.2017].
11. Catlin, Tanguy in drugi. (2015). Making of a digital insurer. The Path to Enhanced Profitability, Lower Costs and Stronger Customer Loyalty. Mc Kinsey & Company. Available: http://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/dotcom/client_service/Financial%20Services/Latest%20thinking/%20Insurance/Making_of_a_digital_insurer_2015.ashx [15.01.2017].
12. Choi, Soon- Yong, Stahl, Dale O. in Whinston, Andrew. B. (2003). The Economics of Electronic Commerce. Characteristics of Digital Products. Pennsylvania State University. Faculty of Information Sciences and Technology. [online]. Available:

- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.4218&rep=rep1&type=pdf>. [02.02.2017].
13. Cox, Lea & Associates. (2015). Business Services vs IT Services vs Digital Services. [online]. Available: <http://esmarchitecture.com/key-concepts/business-it-digital-services.html> [02.02.2017].
 14. Deloitte. (2016). Srednjeevropske banke stremijo k večji učinkovitosti. Leto 2015 najuspešnejše leto za srednjeevropski bančni sektor po krizi leta 2009. Deloitte.[online]. Available: <https://www2.deloitte.com/si/sl/pages/press/articles/Press-2016-10-26.html> [03.04.2017].
 15. Ensinger, Axel. (2016). Digitale Prozesse. Bitkom. [online]. Available: <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2016/Leitfaden/Digitale-Prozesse/160803-Whitepaper-Digitale-Prozesse.pdf> . [02.02.2017]. Enterprise [online]. Available: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf> [30.01.2017].
 16. Finance (2016). Oglasna priloga Finance Industrija 4.0. Finance. [online]. Available: https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUK Ewir256_mOrSAhXDvBQKHTglBbEQFgghMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.finance.si%2Ffile.php%3Fid%3D28479&usg=AFQjCNE54VUMw44UA1YbpL_xNyoQDmelUA&sig2=Xs8IvkeXCywqcI8o_v9JMg [02.02.2017].
 17. Hess, Scott, Wilcox, Matt. (2017). Big Changes, Bigger Opportunities in Digital Banking for 2017. The Financial Brand. [online]. Available: <https://thefinancialbrand.com/63145/digital-banking-iot-api-fintech-payments/> [02.02.2017].
 18. IBM Corporation. (2015). Designing a sustainable digital bank Learning from the digital pioneers. IBM [online]. Available: <https://www-935.ibm.com/industries/banking/sustainable-digital-bank-paper/> [15.01.2017].
 19. IBM Corporation. (2017). Big Data. IBM. [online]. Available: <https://www.ibm.com/big-data/us/en/> [31.01.2017].
 20. Ingold, Markus in Kern, Lukas (2016). Digitalisierung – mit Prozess Automatisierung beginnen. IPT. [online]. Available: <http://ipt.ch/digitalisierung-mit-prozessautomatisierung-beginnen/> [02.02.2017].
 21. Johansson, Sylvain in Vogelsgesang, Ulrike. (2015). Insurance on the threshold of digitization [online]. McKinsey & Company. Available: <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-on-the-threshold-of-digitization> [30.01.2017].
 22. Karna, Vijay (2016). Digitalisation of processes. Capgemini Consulting. [online]. Available: <https://www.capgemini.com/blog/capping-it-off/2016/04/digitalization-of-processes> [30.01.2017].
 23. Latimore, Daniel (2017). CaixaBank: Embracing digital – Celent Model Bank of the year 2017. [online]. Available: <http://celent.com/reports/caixabank-embracing-digital-celent-model-bank-year-2017>. [08.04.2017].
 24. Lipovšek Lea. (2016). Digitalni trendi 2016. [online]. Available: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/digitalni-trendi-2016> [05.03.2017].
 25. Malini. (2017). The digital insurer reviews the ninety consulting white paper on the omnichannel insurer. [online]. Available: <https://www.the-digital-insurer.com/the-digital-insurer-reviews-the-ninety-consulting-white-paper-on-the-omnichannel-insurer/> [05.03.2017].

26. McKinsey. (2012). Perspectives on Digital Business. McKinsey & Company. [online]. Available: http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/bto/pdf/mcibt_compensum_perspectives_on_digital_business.ashx [27.01.2017].
27. Murumäe, Trinu. (2015). The future of insurance: P2P insurance concept. Insly. [online]. Available: <https://www.insly.com/en/blog/the-future-of-insurance-p2p-insurance-concept/>. [02.02.2017].
28. NLB. (2017). Banka mora postati digitalna – in ostati zaupanja vredna. Intervju z Jankom Medjo. . [online]. Available: <https://www.nlb.si/intervju-banka-mora-postati-digitalna> . [04.04.2017].
29. Nova KBM a. (2017). Letno poročilo 2016. [online]. Available: <https://www.nkbm.si/downloadfile.ashx?fileid=24300&indexiditemid=5297191> [03.04.2017].
30. Nova KBM. (2016). Nova KBM je partner 2. ADRIATIC FINTECH HACKATHONA, ki se bo pod okriljem HALCOMA odvil 15. in 16. oktobra 2016. Nova KBM. . [online]. Available: <https://www.nkbm.si/vsebina/28675/Ne-zamudite-2-Adriatic-Fintech-Hackathona?indexiditemid=5295123>. [03.04.2017].
31. Pahjola, Matti. (2015). Digitalisation and productivity in the financial sector. Finance Finland. [online]. Available: http://www.finanssiala.fi/en/material/Report_Digitalisation-and-Productivity_Pohjola.pdf [31.01.2017].
32. Pichler, Roman (2016). Roman Pichler Blog: What is Digital Product? [online]. Available: <http://www.romanpichler.com/blog/what-is-a-digital-product/> [30.01.2017].
33. Račič, Blaž. (2016). Podjetniške zvezde 2016: Procesi, ljudje in organizacija so v ozadju digitalizacije. Delo. [online]. Available: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/podjetniske-zvezde-2016-procesi-ljudje-in-organizacija-so-v-ozadju-digitalizacije.html>. [30.01.2017].
34. Scott- Briggs, Angela. (2017). The Future of Blockchain Tehnology. Techbullion. [online]. Available: <http://www.techbullion.com/future-blockchain-technology/> [10.04.2017].
35. Sia partners. (2017). How technology has the ability to make insurance trendy again. [online]. Available: <http://en.finance.sia-partners.com/20170111/how-technology-has-ability-make-insurance-trendy-again> [02.02.2017].
36. Slovensko zavarovalno združenje. (2016). Vabilo. [online]. Available: <http://www.zav-zdruzenje.si/2016/12/> [05.03.2017].
37. Standard & Poor (2016). Raitings Direct. UNIQA Insurance Group. [online]. Available: <http://www.techbullion.com/future-blockchain-technology/> [10.04.2017].
38. Viršek, Damjan. (2016). Delo. Ljudje digitalizacijo v banki že pričakujejo [online]. Available: <http://www.delo.si/gospodarstvo/finance/mobilnost-je-ze-tu.html> [15.03.2017].
39. WE Forum, Accenture. (2017). Digital transformation initiative. [online]. Available: https://www.accenture.com/t20170116T084450__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/WEF/PDF/Accenture-DTI-executive-summary.pdf [30.01.2017].
40. World Economic Forum in Accenture. (2016). Digital transformation for Industries: Digital Enterprise [online]. Available: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf> [30.01.2017].
41. Zillmann, Mario. (2015). Banken – Den digitalen Wandel gestalten. Wie Retailbanken die Optionen der „Digitalen Welt“ nutzen. Deloitte. [online]. Available:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Branchendossier_Finance_2015_Deloitte.pdf . [30.03.2017].

Delovni življenjepis

Ime in priimek
Rojena

Katja Bajec
11. 8. 1981

Delovne izkušnje
2017

Nova KBM d.d.
Sekcija upravljanja produktov
Skrbnik produktov

2016 (julij)-2016 (december)

KBS Banka d.d..
Sekcija upravljanja produktov
Skrbnik produktov

2015 (november)-2016 (junij)

Raiffeisen Banka d.d.
Sekcija upravljanja produktov
Skrbnik produktov

2015 (julij)-2015 (oktober)

Raiffeisen Banka d.d.
Področje prava, skladnosti, HR in sekretariata
Poslovni asistent uprave

2008-2015 (junij)

Raiffeisen Banka d.d.
Sekcija razvoja produktov, Sekcija upravljanja produktov
Skrbnik produktov

2007-2008

Raiffeisen Banka d.d.
Sekcija investicijskega bančništva
Referent za prenose sredstev

2006-2007

Raiffeisen Banka d.d.
Plačilni promet s tujino
Referent za prenose sredstev

2003-2006

Raiffeisen (Krekova) Banka d.d.
Študentsko delo – Centralno bančna operativa – različna
področja/različna dela

Izobrazba

2001-2006 (januar)

Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru
Visokošolski strokovni študij
Ekonomija in poslovne vede
Finance in bančništvo

2005 (oktober–december)

Fachhochschule des BFI Wien
Erasmus študentka – izmenjava

do 2001

Srednja trgovska šola Maribor, OŠ Martina Konšaka

Seminarji in izobraževanja

2008-2016

Letni seminar zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih
posrednikov (Slovensko zavarovalno združenje)
Izpit iz zavarovalnega posredovanja (Slovensko zavarovalno
združenje) – leto 2009
UNIQA AG / Raiffeisen International AG, Bancassurance
Summit in razna interna izobraževanja in delavnice