

Luka Stanić, mag. oec.  
luka.stanic@merkur.hr  
Merkur osiguranje d.d.  
Ivana Gundulića 5, 31000 Osijek  
tel.: +38531215444

Doc. dr. sc. Jerko Glavaš  
jglavas@efos.hr  
Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Trg Ljudevita Gaja 7, 31000 Osijek  
tel.: +38531224400

UDK 65.012.4:368  
Pregledni članak

# ULOGA I ZNAČENJE MENADŽMENTA U OSIGURANJU

## SAŽETAK

Uvjeti u kojima danas djeluju osiguravateljske organizacije u Republici Hrvatskoj, znatno su promijenjeni u odnosu na stanje prije nekoliko godina. Promjene u gospodarskom sustavu, koje su još u tijeku, bitno mijenjaju uvjete poslovanja osiguravateljskih organizacija u RH te se od njih zahtijeva kontinuirano praćenje kretanja u okolini, brzo djelovanje, inoviranje i poboljšavanje osiguravateljskih usluga sukladno potrebama korisnika. Ključnu ulogu u provedbi organizacijske prilagodbe osiguravateljskih organizacija u tržišnim uvjetima gospodarenja ima menadžment. Autor u ovom članku teorijski raspravlja o menadžmentu u osiguranju s posebnim osvrtom na asimetrične informacije i ulogu informacijskih sustava u suvremenom upravljanju ovim organizacijama. Rad je upotpunjen praktičnim gledištima osiguravateljskoga poslovanja.

**Ključne riječi:** menadžment, osiguranje, informacijski sustavi, asimetrične informacije

## 1. Uvod

*„Menadžeri su ljudi koji čine stvar pravilno, dok su vođe ljudi koji čine pravu stvar.“<sup>1</sup>*

Čovjek i njegova dobra od nastanka ljudskoga roda neprekidno su izloženi opasnostima koje mu ugrožavaju život i prijete oštećenjima i uništenjem svega što je svojim radom stvorio. Prvi oblici pružanja ekonomske pomoći ljudima koje je pogadala nesreća-bolest ili smrt člana obitelji, gubitak radne sposobnosti, uništenje imovine zbog požara ili nekoga drugoga štetnoga događaja - bili su zajednički pri-

lozi i pripomoć najbliže ili šire zajednice, rodbine, sela i sl. Kasnije se takva samopomoć počela provoditi organizirano. Kada su sredstva za naknadu šteta ili isplatu oblikovana unaprijed, ovi su jednostavni oblici prerasli u savršeniji oblik zaštite - osiguranje. Tako se društvo unaprijed ekonomski zaštićuje prikupljenim sredstvima.

Definicija osiguranja pobliže objašnjava sam pojam osiguranja. Mnogi su teoretičari pokušali definirati taj pojam, a kao predstavnike zapadnih zemalja možemo navesti Mahra, Molera, Haxa, Manesa. Njemački klasik u znanosti osiguranja Manes definirao

ga je ovako: „Osiguranje je uzajamno namirivanje potreba mnogobrojnih i na isti način ugroženih subjekata, a koje nastaju slučajno i daju se procijeniti“.<sup>2</sup> Ti autori smatraju da se „pod osiguranjem svake vrste podrazumijeva isplata novčanih iznosa jednoga fonda koji je oblikovan iz premije svih onih osoba koje su sudionici u odgovarajućoj vrsti osiguranja“.<sup>3</sup> Sve se definicije osiguranja svode, u osnovi na isto, a to je: „Osiguranje je djelatnost pružanja ekonomske zaštite od određenih opasnosti koje ugrožavaju imovinu i osobe.“ Zadatak osiguranja je da brojne opasnosti kojima su izloženi osiguranici preraspodijeli na sve osiguranike i da osiguraniku isplati odgovarajuću naknadu za pretrpljenu štetu ili odgovarajuću svotu sa zaključenim Ugovorom o osiguranju. „Ugovorom o osiguranju osiguravatelj se obvezuje ugovaratelju osiguranja isplatiti osiguraniku ili korisniku osiguranja osigurninu ako nastane osigurani slučaj, a ugovaratelj osiguranja obvezuje se osiguravatelju platiti premiju osiguranja“.<sup>4</sup> Ovakva nova definicija ugovora o osiguranju je u skladu i s današnjim poimanjem djelatnosti osiguranja kao gospodarske i tržišne djelatnosti koja „profesionalno“, upravlja osigurljivim rizicima i izvršava njihovu kompenzaciju.

U današnjemu svijetu, svijetu promjena i tehnologije, od menadžera se zahtijeva više nego ikada dosada opsežno i raznovrsno znanje te naravno njegova primjena.<sup>5</sup> Definicija menadžmenta ima više, a jedna od jednostavnija je da je to skup znanja i vještina koja u nekom vremenskom razdoblju realizira cilj. Menadžment podrazumijeva usmjeravanje poslova i organizacije, upravljanje ljudima te upravljanje operacijama, odnosno proizvodima i uslugama. Također, on uključuje određene funkcije, kao što su: upravljanje, planiranje, organiziranje, vođenje i motiviranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje. Te veze između funkcija i veze s okolinom daju menadžmentu sistematsku sliku. Menadžment u osiguranju javlja se kao usluga koja pruža zaštitu u slučaju nekoga vjerojatnog, ali neizvjesnog događaja koji bi za korisnika usluge značio određeni gubitak, smanjenje moguće zarade, što bi u konačnici rezultiralo smanjenjem imovine korisnika usluge osiguranja. Za svako osiguranje moraju biti definirani: predmet osiguranja - ono što se osigurava, opasnost od kojeg se predmet osigurava, vrijeme trajanja osiguranja te oblik pokrića štete. U nastavku ćemo detaljnije obraditi ulogu menadžmenta s posebnim naglaskom na njegovu funkciju u osiguranju.

Upravljanje drugim ljudima i samim sobom je bitna karakteristika svakoga menadžera. Uspješan menadžer je uspješan u upravljanju drugim ljudima, ali i u upravljanju samim sobom. Vrlo je važno znati kako upravljati pojedincima i skupinama, kao i komunikacijskim vještinama koje menadžeru mogu u tome pomoći. Zatim, potrebna je vještina upravljanja samim sobom, prvenstveno vremenom i stresom. Za uspješno obavljanje tako složenih poslova neophodna su različita umijeća i znanja, kao što su: tehnička umijeća tj. primjena posebnih stručnih znanja stečena obrazovanjem i iskustvom, zatim umijeća ophođenja s ljudima, odnosno sposobnost rada s ljudima, njihova razumijevanja i motiviranja i konceptualna umijeća koja se odnose na sposobnost analize i dijagnoze složenih situacija. Visoka stručnost nije dovoljna. Nije toliko bitno što menadžer zna, nego može li navesti svoje ljude da najbolje naprave ono što je potrebno. Cilj je saznati kakav je menadžment u osiguravateljskim organizacijama. Omogućuje li ostvarivanje ciljeva? Koliko je kao koncepcija prihvaćen u praksi? Tek nakon što odgovorimo na ova pitanja saznat ćemo na kojem položaju stoji menadžment u osiguranju u Hrvatskoj. U samoj definiciji menadžmenta najveći broj autora je prihvatio procesno gledište jer je ono temeljno i najsloženije. Tako Kreiter<sup>6</sup> definira menadžment kao proces rada s drugima i putem drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz djelotvornu uporabu ograničenih izvora. Hellriege/Slocum<sup>7</sup> definiraju menadžment kao vještinu postizanja nečega učinjenoga putem drugih osoba, a Wehrich/Koontz<sup>8</sup> kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u skupinama, uspješno ostvaruju izabrane ciljeve. Iz tako navedenih definicija M. Buble<sup>9</sup> je izdvojio neke bitne značajke, a to su:

1. rad s drugima i putem drugih,
2. ostvarenje ciljeva poduzeća,
3. ravnoteža učinka i učinkovitosti,
4. racionalno korištenje ograničenih potencijala,
5. promjenjiva okolina.

## 2. Rizik i neizvjesnost

Postojanje neizvjesnosti može duboko utjecati na mogućnost tržišta da učinkovito prepozna potencijale. Za osiguravajuće društvo i njegovo poslovanje je stoga važno da prepozna probleme koji mogu nastati u situacijama asimetričnih informacija i njihovih glavnih pojavnih oblika negativnoga odabira i moralnoga rizika.

### 2.1 Asimetrična informacija u osiguranju

Po jednoj od definicija, asimetrična informacija je situacija u kojoj se javlja znanje koje nije savršeno. Posebno u slučajevima kada jedna strana ima različitu informaciju u odnosu na drugu stranu. Dobar primjer tome je prodaje rabljenih automobila kada vlasnik automobila ima punu informaciju o automobilu, a potencijalni kupac ju nema i mora imati povjerenja u prodavača. Razmotrimo jedan primjer iz osiguranja<sup>10</sup>.

Pretpostavimo da osiguravajuće društvo želi ponuditi osiguranje od krađe bicikla. Napraviti će pažljivo istraživanje tržišta i otkriti da incident krađe znatno varira po zajednicama. U nekim područjima postoji velika vjerojatnost da će bicikl biti ukraden, a u ostalim područjima krađe su vrlo rijetke. Pretpostavimo da osiguravajuće društvo odluči ponuditi osiguranje na temelju prosječne stope krađe. Što će se dogoditi? Osiguravajuće društvo će vjerojatno ostati bez novca vrlo brzo! Tko će kupiti osiguranje po prosječnoj stopi? Ljudi koji žive u sigurnim zajednicama neće – njima osiguranje toliko ne treba. Umjesto njih, ljudi koji žive u zajednicama s visokom stopom krađe željet će osiguranje - oni su ti koji ga trebaju. To znači da će osiguranje potraživati uglavnom potrošači koji žive u visokorizičnim područjima. Cijene osiguranja koje bi se temeljile na prosječnoj vjerojatnosti krađe bile bi indikacija kojom se ide krivim putem i ne bi se poklapale sa stvarnim iskustvom potraživanja u osiguravajućem društvu. Osiguravajuće društvo na taj način neće dobiti nepristran odabir kupaca, umjesto toga će dobiti negativan odabir (adverse selection). U stvari, taj je pojam prvi put korišten u industriji osiguranja kako bi opisao samo ovu vrstu problema.

Iz toga slijedi, da bi postavilo prag pokrića, osiguravajuće društvo mora temeljiti svoje cijene na predviđanjima "najgorega slučaja" te da potrošači s

niskim, ali nezanemarivim rizikom od krađe bicikla neće biti voljni kupiti po visokoj cijeni osiguranja koja im je ponuđena.

Sličan problem se pojavljuje sa zdravstvenim osiguranjem - osiguravajuća društva ne mogu temeljiti svoje stope na prosječnoj učestalosti zdravstvenih problema u populaciji. Mogu samo temeljiti cijenu osiguranja na prosječnoj učestalosti zdravstvenih problema u skupini potencijalnih kupaca. Ljudi koji žele kupiti zdravstveno osiguranje najčešće su oni kojima je to najpotrebnije, stoga i cijene moraju odražavati taj disparitet. U takvoj je situaciji moguće da svakome može biti bolje ako zahtjeva kupnju osiguranja koje odražava prosječan rizik u populaciji. Visokorizičnim ljudima je puno bolje jer oni mogu kupiti osiguranje po cijenama koje su niže od stvarne opasnosti s kojima se suočavaju, dok ljudi niskoga rizika mogu kupiti osiguranje koje je povoljnije za njih od osiguranja ponuđenoga samo visokorizičnim ljudima koji su to kupili. Situacija kao što je ova, gdje tržišnom ravnotežom dominira obvezan plan kupnje, vrlo je čudna većini ekonomista. Obično mislimo da je bolje što imamo veći izbor, tako da je čudno što ograničen izbor može dovesti do Pareto poboljšanja. No, valja naglasiti da je taj paradoksalni rezultat takav zbog popratnih pojava između niskorizičnih i visokorizičnih osoba. U biti, postoje društvene institucije koje pomažu u rješavanju ove tržišne neučinkovitosti. Često je slučaj da poslodavci nude zdravstvene planove za svoje zaposlenike kao dio paketa povlastica. Osiguravajuće društvo može temeljiti svoje stope prosjekom nad skupom zaposlenika te da se osigura zahtijeva da se svi zaposlenici moraju osigurati, čime eliminira negativan odabir.

Još je jedan zanimljiv problem koji se javlja u industriji osiguranja, poznat kao problem moralnoga rizika. Izraz je malo čudan, ali pojavu nije teško opisati. Zamislimo tržište za osiguranje protiv krađe bicikala i pretpostavimo radi jednostavnosti da svi klijenti žive u područjima s identičnom vjerojatnosti krađe, tako da ne postoji problem negativnoga odabira. S druge strane, vjerojatnost krađe može biti uvjetovana radnjama poduzetima od strane vlasnika bicikla. Na primjer, ako vlasnici bicikala ne zaključavaju svoje bicikle ili koriste samo lokot koji je lako obiti, mnogo je vjerojatnije da će bicikl biti ukraden, nego ako koristite siguran lokot. Slični primjeri se javljaju u drugim vrstama osiguranja. U slučaju zdravstvenoga osiguranja, na primjer, manje je vjerojatno da potrošači trebaju osiguranje, ako

poduzmu potrebne mjere povezane sa zdravim načinom života.

Kod određivanja cijene osiguranja, osiguravajuće društvo mora uzeti u obzir poticaje koje potrošači moraju dobiti uz odgovarajuću količinu njege. Ako nema osiguranje na raspolaganju, potrošače se potiče da uzmu maksimalan mogući iznos za skrb. Ako je nemoguće kupiti osiguranje za krađu bicikla, onda bi svi biciklisti koristili velike, skupe brave. U tom slučaju pojedinac podnosi punu cijenu svojih postupaka, te želi "investirati" u skrb sve dok granična korist od još jedne skrbi bude jednaka graničnom trošku istih. No, ako potrošač može kupiti osiguranje za bicikl, onda trošak nanesen pojedincu što je njegov bicikl ukraden, mnogo je manji. Uostalom, ako je bicikl ukraden, onda osoba to jednostavno mora prijaviti osiguravajućemu društvu, a ona će dobiti novac od osiguranja da ga zamijeni. U krajnjem slučaju, kada osiguravajuće društvo u potpunosti nadoknađuje pojedincu krađu njegovoga bicikla, pojedinac se nema zašto brinuti. Ovaj nedostatak poticaja da se brine, naziva se moralni rizik i on otežava osiguravajućem društvu da posluje na slobodnom tržištu.<sup>11</sup>

Važno je obratiti pozornost na uključen kompromis: prenisko osiguranje znači da ljudi snose puno rizika, previše osiguranja znači da se ljudi neadekvatno brinu. Ako je pokazana briga vidljiva, onda nema problema. Osiguravajuće društvo može temeljiti svoje cijene naprama iskazanoj brizi. U stvarnome životu uobičajeno je za osiguravajuća društva da nude različite cijene tvrtkama koje imaju protupožarni sustav u svojoj zgradi ili da naplaćuju za zdravstveno osiguranje pušačima drugačije nego nepušačima. U tim slučajevima osiguravajuće društvo pokušava napraviti razliku između korisnika, ovisno o izboru koji su napravili, a koji utječe na vjerojatnost oštećenja.

Osiguravajuća društva, ne mogu pratiti sve relevantne postupke onih koje osiguravaju. Stoga će kasko osiguranje značiti da će se posvetiti premalo brige jer pojedinci ne plaćaju pune troškove za svoje postupke. Što to govori o vrstama ugovora o osiguranju koji će biti ponuđeni? Općenito, osiguravajuće tvrtke neće htjeti ponuditi potrošačima "potpuno" osiguranje. Uvijek će zahtijevati od potrošača da preuzme neki dio rizika. To je razlog zašto većina policia osiguranja uključuju iznos osiguranika u trošku štete. Budući da potrošači plaćaju dio zahtjeva, osiguravajuća društva se osiguravaju da potrošač uvijek ima poticaj da se ponaša brižljivo. Iako

bi osiguravajuće društvo bilo spremno osigurati potrošača u potpunosti kada bi moglo provjeriti obim uložene brige, činjenica da potrošač može odabrati razinu brige koja je potrebna, podrazumijeva da osiguravajuće društvo neće dopustiti klijentu da kupi osiguranje u obimu koji on želi ako tvrtka ne može pratiti razinu brige. Ovo je također paradoksalan rezultat u usporedbi sa standardnom analizom tržišta. U slučaju subjektivnoga rizika, tržišna ravnoteža ima svojstvo gdje bi svaki potrošač htio kupiti više osiguranja, a osiguravajuća društva bi bila spremna pružiti više osiguranja, ako bi potrošači i dalje uzimali isti količinu skrbi. Ova razmjena neće se dogoditi jer kada bi potrošači bili u mogućnosti kupiti više osiguranja, racionalno bi se izborili za manje brige!

## 2.2 Moralni rizik pogrešnoga izbora

Moralni se rizik odnosi na situacije u kojima jedna strana na tržištu ne može promatrati postupke drugih. Iz toga razloga, subjektivni rizik se ponekad naziva „skriveno djelovanje“ problema. Rizik pogrešnoga odabira odnosi se na situacije gdje jedna strana tržišta ne može sagledati "tip" ili kvalitetu robe na drugoj strani tržišta. Iz toga razloga, rizik pogrešnoga odabira, ponekad se naziva „skriveno djelovanje“ problema.

Ravnoteža na tržištu koja uključuje skrivene radnje, obično uključuje neki oblik racioniranja – tvrtke bi htjele pružiti više nego što sada pružaju, ali ne žele to učiniti jer će to promijeniti poticaje njihovih kupaca. Ravnoteža na tržištu koji uključuje djelovanje, obično će uključivati premalo 'razmjene' zbog eksternalija između "dobroga" i "lošega" tipa. Problem skrivenoga djelovanja poput problema negativnoga odabira, prvo se proučavao u osiguravajućoj industriji kada neki nositelj police poduzimao akcije koje se ne mogu promatrati, a uzrokuju vjerojatnost da će pretrpjeti gubitak i potraživati pravo iz osiguranja.<sup>12</sup> Budući da je strana koja je bila informirana počinila „krive“ akcije (nije dovoljno prevenirala nezgodu), situacija skrivenoga djelovanja koja je nastala naziva se moralni rizik.

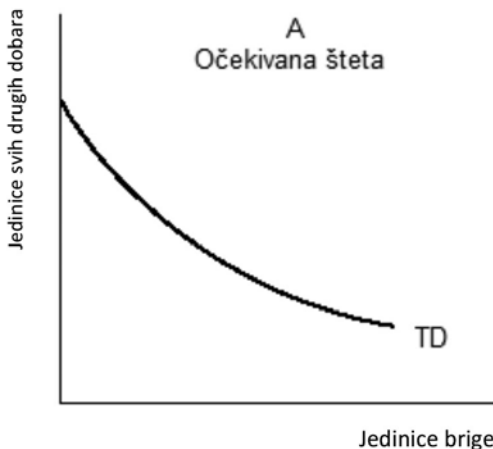
Vlasnik neke kuće može smanjiti mogućnost ozbiljnijega požara ako kupi jako osjetljive detektore dima i vrućine, konstantno kupuje nove aparate, zamjenjuje ožičenje kuće i nikada ne koristi vruću

ploču. Sve te aktivnosti možemo svesti pod nazivom brige koju ćemo mjeriti pojmom količine novca potrošene za prevenciju, jedinica brige košta 1 novčanu jedinicu (NJ). Razlog vođenja brige je da ona smanjuje rizik od požara i na taj način reducira očekivanu štetu od požara. Krivulja označena s TD na slici 1. u dijelu A, pokazuje ukupnu očekivanu štetu u zavisnosti od razine brige. Opadajući tok ukupne krivulje štete odražava činjenicu da povećanje brige vodi do smanjenja mogućnosti da će doći do požara.

Marginalna (granična) korist od povećane brige je marginalna redukcija očekivane štete što je pokazano na slici 1. na dijelu B pomoću krivulje MB. Budući da ona mjeri marginalnu redukciju očekivane ukupne štete, visina krivulje MB je -1 puta nagib krivulje TD. Opadajući nagib od MB odražava činjenicu da kada je poduzeta dodatna briga, inkrementalna redukcija rizika požara se smanjuje. Uz to se može postaviti pitanje, koliko brige vlasnik kuće mora uložiti? Kao racionalni donositelj odluke on ulaže (kupuje) do točke u kojoj su jednake marginalna korist i marginalni troškovi. Slika 2. pokazuje krivulju marginalne koristi MB i krivulju marginalnih troškova MC. Budući da svaka dodatna jedinica brige košta 1 NJ, krivulja marginalnih troškova je konstantna na visini 1. Prema pravilu marginalnoga izbora, vlasnik kuće postiže ravnotežu u točki  $e_1$  na slici 2 A.

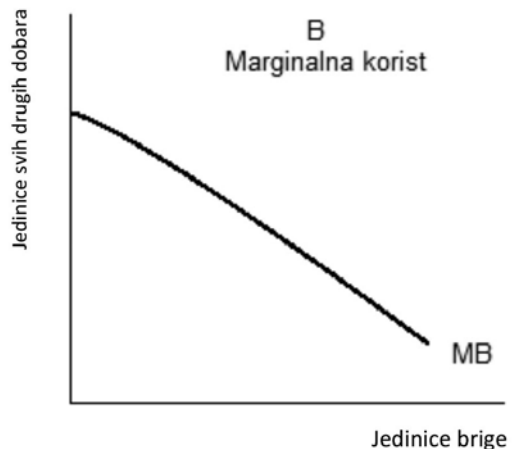
**Slika 1.: Ukupna očekivana šteta i marginalna korist iz brige**

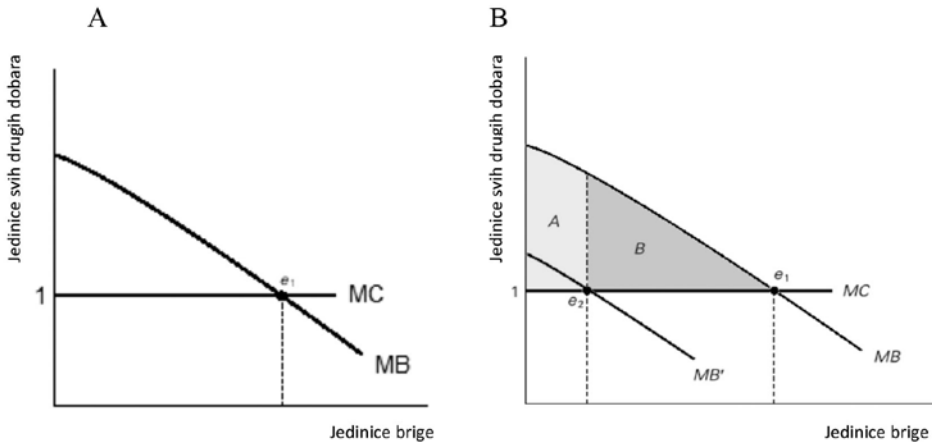
Izvor: Katz, M.L., Rosen, H.S.: *Microeconomics*, Irwin, Illinois, Sydney, 1994, str. 593.



Pretpostavimo li sada da neki kućevlasnik kupi osiguranje koje pokriva sve troškove popravka kuće i zamjene svih sadržaja. Kako takvo osiguranje utječe na situaciju koja je prikazana na slici 2 B? Treba zapaziti da osiguranje nema učinka na marginalne troškove brige, ali dramatično utječe na marginalnu korist brige gledano s položaja vlasnika kuće. Budući da su troškovi zamjene kuće pokriveni od strane osiguranja, vlasnik kuće ne računa na smanjenje mogućnosti izbijanja požara kao na neku posebnu korist – on neće posegnuti za plaćanjem. Naravno da i pored 100% pokrića osiguranja, kućevlasnik izvlači neku korist radi prevencije od vatre. Ako ništa drugo, a ono se smanjuje mogućnost da sam izgori. Marginalna korist od brige još uvijek je pozitivna, ali manja od one kada nema osiguranja. Slika 2 B pokazuje nižu marginalnu korist kod osiguranja MB. Za usporedbu, na slici 2 A je nacrtana marginalna krivulja koristi kada nema osiguranja. Kod osiguranja kuće, vlasnikova marginalna korist i troškovi su jednaki u točki  $e_2$ . Ako se usporede  $e_1$  i  $e_2$ , vidi se da kućevlasnik poduzima manje brige kada je osiguran. Rezultat je potpuno intuitivan jer on snosi manje troškove požara kada je već osiguran, manje pažnje poklanja prevenciji. Manje pažnje od strane kućevlasnika, veća je mogućnost za požar i veća mogućnost da će osiguravajuće društvo morati platiti potraživanja. Tu se radi o problemu moralnog rizika iz gledišta osiguravajućega društva.

Kada kućevlasnik ne mora plaćati za popravak svoje kuće jer je platio osiguranje, osiguravajuće društvo mora to učiniti. Tako originalna marginalna krivulja koristi (kućevlasnikova krivulja koristi kada on plaća osiguranje) pretpostavlja krivulju prave društvene koristi.





**Slika 2.: Ravnoteža razine brige bez osiguranja i kod osiguranja**

Izvor: Katz, M.L., Rosen, H.S.: *Microeconomics*, Irwin, Illinois, Sydney, 1994, str. 594.

U odsutnosti osiguranja, kućevlasnikova privatna krivulja koristi je ona ista kao ona društvena, pa on bira razinu brige kojom će se maksimizirati razlika između koristi i troškova. U točki  $e_1$  na slici 2 B ukupni višak je suma isječenih površina A i B. U suprotnom, kada postoji osiguranje, kućevlasnikova privatna krivulja marginalne koristi leži ispod društvene krivulje marginalne koristi. U točki njezine ravnoteže,  $e_2$ , ukupni višak je samo isječana površina A. Ukupni višak izostaje kod površine B jer kućevlasnik poduzima premalo brige za prevenciju.

### 3. Informacijski sustav kao potpora procesu donošenju odluka

Način prodaje osiguranja osim o načinu organiziranja prodajne mreže ovisi i o vrsti osiguranja koja se nudi i o načinu na koji osiguravatelj propisuje proces prodaje i preuzimanja rizika. Kod prodaje nekih vrsta osiguranja u pravilu se odmah izdaje policu (npr. obvezno osiguranje od automobilske odgovornosti), a obično uz policu ide i još koji dokument (npr. zelena karta, račun).

Kod drugih vrsta osiguranja obično prvo ide ponuda (npr. životno osiguranje), a policu se izdaje tek nakon procjene rizika i utvrđivanja ostalih uvjeta, a kod nekih je moguće i jedno i drugo (npr. kasko osiguranje), ali i to ovisi o internim pravilima osiguravatelja.

#### 3.1. Informacijski sustav kao potpora procesu odlučivanja

Većina osiguravajućih društava posluje putem svojih podružnica, zastupstava, prodajnih mjesta, prodajnih mjesta na stanicama za tehnički pregled vozila, agencija za posredovanje u osiguranju, zastupnika i agenata u osiguranju. Kada govorimo o informacijskom sustavu i umrežavanju prodajnih mjesta, primijetit ćemo da je, dok se prodaja osiguranja, odnosno preuzimanje rizika, radi preko vlastite prodajne mreže ili na fiksnim lokacijama koje su na neki način povezane ili jednostavno mogu biti povezane sa središnjim informacijskim sustavom, sve relativno jednostavno.<sup>13</sup>

Tada se čak (poglavito kod vlastite prodajne mreže) mogući nedostaci informacijskoga sustava mogu djelomično kompenzirati pojačanim zalaganjem vlastitoga osoblja, a problem mobilnosti se zanemaruje. Problem nastaje onoga trenutka kada se prodaja želi prenijeti na vanjske suradnike (agencije za posredovanje u osiguranju, zastupnike i agente u osiguranju), a čiji su zahtjevi, osim financijskih, u pravilu i što veće ovlasti, što više podrške, što više mogućnosti uz što jednostavniji rad.

Ako u obzir uzmemo i to da se prodaja kroz ove kanale često obavlja na terenu (izravno kod potencijalnoga ili postojećega osiguranika), tada broj mjesta na kojima se prodaje osiguranje raste nekoliko puta.

U ovome slučaju bilo bi idealno da svaki takav suradnik ima prijenosno osobno računalo, no često, u poslovnoj praksi to nije moguće. Problemi koje se ovdje javljaju kreću se od financijske opravdanosti nabave prijenosnoga osobnoga računala, preko edukacije suradnika za rad na računalu, do toga da često agencije za posredovanje u osiguranju, zastupnici i agenti u osiguranju rade za više osiguravajućih društava istovremeno. S druge strane, osiguravatelji imaju stalnu potrebu za kontrolom i uvidom u rad prodavatelja osiguranja, kao i potrebu za podacima koji nastaju u procesu prodaje osiguranja. U poslovnoj praksi često se govori o "prijenosu podataka" što je pogrešno jer sustav razmjene podataka mora osiguravati obostranu razmjenu podataka s mogućnošću razmjene transakcija.

### 3.2. Informacijski sustavi u osiguranju

Promotrimo li kakve informacijske sustave koriste osiguravajuća društva u Republici Hrvatskoj te strukturu njihovih mreža, možemo zaključiti da su se kroz poslovnu praksu izdvojila tri sustava:<sup>14</sup>

- Sustav s odvojenim aplikacijama - Pod sustavom s odvojenim aplikacijama podrazumijeva se informacijski sustav koji koristi više različito modeliranih baza podataka. Najčešće se ti sustavi izvode tako da svaka aplikacija (npr. prodaja polica AO, obrada šteta, glavna knjiga) ima svoju bazu podataka i u nju sprema podatke te samo iz nje čita podatke koji su potrebni za izvješćivanje.
- Hibridni informacijski sustav - Može se reći da je model hibridnoga sustava realizacija integracije sustava pri kojoj se u obzir uzimaju i realna ograničenja integracije – investicija u stari sustav, infrastrukturna ograničenja i eventualna nemogućnost ujedinjavanja tehnologije. Hibridni model pretpostavlja da postoje kritične aplikacije i podaci koji moraju biti dostupni za obradu u svakome trenutku, ali i aplikacije i podaci koji ne moraju uvijek biti dostupni jer tehnologija rada to ne zahtijeva, pa nam to pruža slobodu da iskoristimo fleksibilnost malih, specijaliziranih rješenja.
- Integralni informacijski sustav koji se detaljnije prikazuje u nastavku rada.

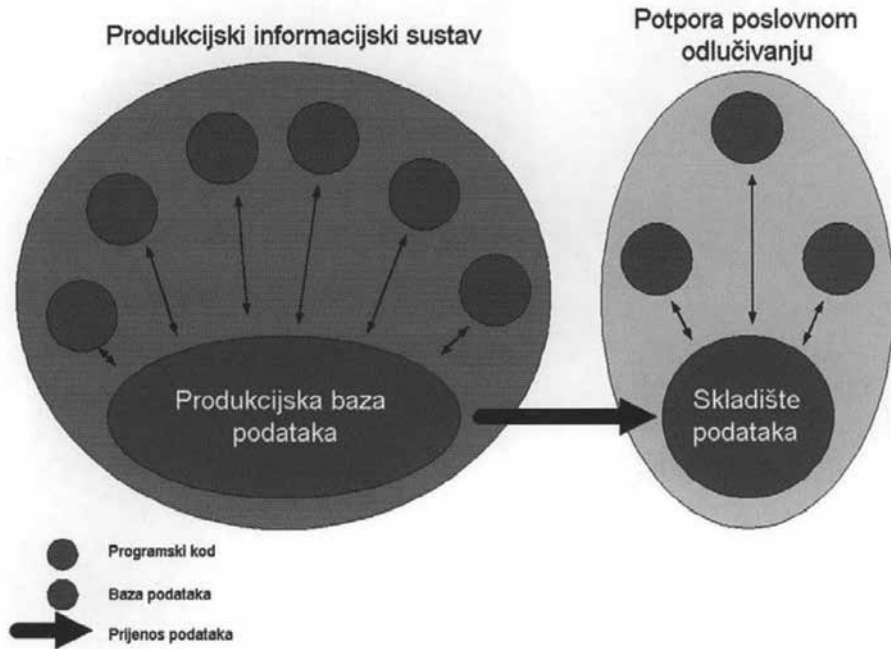
#### 3.2.1. Integralni informacijski sustav

Za razliku od modela informacijskoga sustava s odvojenim aplikacijama, integralni informacijski sustav se zasniva na jednoj, jedinstvenoj bazi podataka. Aplikacije su izrađene tako da strogo poštuju jedinstveni model podataka i najčešće bez ikakvih konverzija izravno unose i čitaju podatke iz jedne, jedinstvene baze podataka. Shematski je to prikazano na slici 3.

Kao što je iz shematskog prikaza vidljivo baza podataka se sastoji od dva dijela, produkcijske baze i tzv. skladišta podataka, posebne baze podataka namijenjene izvješćivanju o poslovanju osiguravajućega društva. Jedini prijenos koji postoji u ovome slučaju je prijenos podataka između produkcijske baze i skladišta podataka. U ovome slučaju ne postoji problem nekonzistentnosti modela podataka ili šifranika, pa je i prijenos podataka iz produkcijske baze s tog gledišta relativno jednostavan. Skladište podataka zajedno s aplikacijama za analizu podataka čini sustav za podršku poslovnomu odlučivanju (engl. MIS – management information system). Prednost ovakve organizacije informacijskoga sustava ogleda se kroz sljedeće činjenice:

- izvješća o ukupnomu poslovanju dobivaju se brzo i jednostavno iz skladišta, a punjenje skladišta podataka pojednostavljeno je jedinstvenim izvorom podataka.
- procedure za masovne obrade, kao što su fakturiranje, obračun provizije, izrada naloga za doznaku štete itd., koriste podatke s jednoga mjesta pa su prema tome jednostavnije i pružaju bolji rezultat. Na ovaj način nije problem riješiti npr. masovnu izradu faktura tako da sve police jednom ugovaratelju (ili bilo kojoj stranci koja plaća premiju) dolaze na jednom računu ili jedinstveni obračun provizije posredniku za sve vrste osiguranja. Obračun bonusa/malusa na osnovu tehničkoga rezultata isto nije problem, budući da su svakoj prodajnoj aplikaciji dostupni podaci o štetama po polici ili ugovaratelju.

Mnogo je ovakvih primjera za koje je rješenje u integralnomu informacijskomu sustavu jednostavno, a u sustavu s odvojenim aplikacijama vrlo teško, ako ne i nemoguće. Velika prednost integralnoga sustava su ugrađeni opći koncepti poslovanja koji se mogu primijeniti na sva gledišta poslovanja i na sve vrste osiguranja.



**Slika 3.: Model integralnoga informacijskoga sustava**

Izvor: Požgaj, H., "Reinženjerstvo poslovnih procesa primjenom CMM modela", Magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2005., str. 29. – 39.

Ova karakteristika omogućava brz razvoj potpune informatičke podrške za nove premijske sustave koji se oslanja na definiranje novoga proizvoda kroz šifarski sustav i korištenje gotovih programskih modula. Ukoliko dobro osmislimo sustav, moguće je definirati bilo koji proizvod u osiguranju kojim predmete osiguranja osiguravamo od nekih rizika. Realiziramo li definiciju ova tri entiteta u informacijskomu sustavu na općoj razini, moći ćemo bilo koji novi premijski sustav u vrlo kratko vrijeme unijeti u informacijski sustav. Ova karakteristika informacijskoga sustava može postati ključna prednost osiguravajućega društva u tržišnoj utakmici. Velik broj, o osiguravajućim društvima neovisnih informatičkih poduzeća, upravo i nudi gotove module, odnosno polugotove informacijske sustave. Relativno visoka početna investicija osiguravatelje dovodi u dvojbu odlučiti se za neko od rješenja na tržištu ili razvijati vlastiti sustav? Naime, središnji

sustav zahtijeva stručnjake – analitičare i projektante informacijskih sustava, dobru organizaciju rada multidisciplinarnoga tima i puno dulje vrijeme do uvođenja sustava. Također, ovakav sustav zahtijeva zauzetost oko njegovoga održavanja, a stalna tržišna utakmica dovest će do njegovih izmjena, poboljšanja i prilagodbi trenutnoj i situaciji na tržištu.

Budući se sustav zasniva na jedinstvenoj osiguravateljskoj tehnologiji, razvoj informacijskoga sustava bitno utječe i na tehnologiju i organizaciju rada, što nosi nove troškove. Učinci razvoja ovakvoga sustava su duboki i dalekosežni, ne samo na području informatike. Relativno visoka investicija i rizici glavni su razlog odluke da se sustav u poslovnoj praksi često osmisli na naizgled jeftinijem i pristupačnijem obliku odvojenih aplikacija. Ipak, za ovako opisani model integralnoga informacijskoga sustava upitno je li moguće očekivati da ga osiguravajuće društvo, koje je već investiralo u odvojene aplikacije, dosljedno i do kraja primijeni. Često se mnoge odvojene aplikacije pokazuju uspješnijima u praksi. Trošak zamjene takve aplikacije (nova aplikacija, prilagodavanje šifarskog sustava, konverzija podataka, edukacija i prilagodavanje korisnika, pomoci u organizaciji) može se pokazati neisplativima. Primjerice, ako je aplikacija napravljena za osiguranje od posljedica nesretnoga slučaja, a osiguravajuće društvo ima deset takvih policia mjesečno, sigurno se ne isplati ula-



gati sredstva u zamjenu takve aplikacije. Zbog toga treba naći način da se te aplikacije, kao dobra investicija, zadrže u sustavu čak i ako posjedujemo integralni sustav. Pored toga, postoje i infrastrukturna ograničenja. Ako nije moguće osigurati dovoljno brzu komunikaciju do svakoga radnoga mjesta (što je sigurno barem za prodaju polica AO), možda je rješenje odlučiti se za aplikacije izdvojene iz integralnoga informacijskoga sustava za koje će se morati napraviti prijenos u središnju bazu podataka. Ovi problemi vode prema modelu koji je u praksi vjerojatno najčešći, ako izuzmemo osiguravatelje u pretežito stranom vlasništvu, te naizgled najrentabilniji – hibridni sustav. Ključnu ulogu u osiguranju imaju upravo informacijski sustavi te naravno menadžment poslovnoga subjekta što se može prikazati kroz studiju slučaja Merkur osiguranja d.d.

#### 4. STUDIJA SLUČAJA: MERKUR osiguranje d.d.

Kao primjer iz prakse u ovome radu je prikazano Merkur Osiguranje d.d., Zagreb koji svoje urede raspoređuje u sljedećim gradovima u Republici Hrvatskoj: Čakovec, Osijek, Pula, Rijeka, Split i Varaždin.

##### 4.1. Paleta programa Merkur osiguranja d.d.

U središtu pozornosti Merkur osiguranja je čovjek. Paleta programa omogućava da svaki klijent dobije proizvod krojen po vlastitoj mjeri. Ponuda Merkur osiguranja d.d. je vidljiva u tablici 1.

Tablica 1. Ponuda Merkur osiguranja

|                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
| Merkur ŽIVOT                | Merkur ZDRAVLJE  |
| Merkur DJECA                | Merkur SIGURNOST |
| Merkur IMOVINA              | Merkur PUTOVANJA |
| Merkur SIGURNOST I ULAGANJA |                  |

Izvor: <http://www.merkur.hr/cms/ziel/122141/> (21.06.2013.)

Osiguranje je posebna gospodarska mjera koja svojom sveobuhvatnošću zaštićuje čovjeka u svim njegovim gospodarskim aktivnostima, pa i sam njegov život. Ono nije sputano uskim nacionalnim granicama, već djeluje cjelovito u međunarodnim razmjerima preko suosiguranja i reosiguranja. Zato se u osiguranju i njegovoj problematici javljaju raznovrsni i složeni gospodarski, pravni i društveni odnosi i interesi, koji proučavanje toga područja čine posebnima, kompleksnima i opsežnima. U samom izrazu 'osiguranje' sadržano je šire značenje koje označava pojam sigurnosti, povjerenja u nešto, zaštitu i jamčenost. Svrha osiguranja se sastoji u pružanju neke sigurnosti, a to je ekonomska zaštita od štetnih posljedica, stihije i slučaja.<sup>15</sup>

Osiguranje je posebna djelatnost u koju kadrovi dolaze s malo stručnoga obrazovanja pa je potrebno dodatno obrazovanje i iskustvo da bi se mogli baviti poslovima osiguranja, posebice menadžerske razine. Osiguravateljske organizacije posluju na tržištu osiguranja i prodaju poseban proizvod. One prodaju osiguranicima zaštitu od rizika po cijeni koja se zove premija osiguranja. Predmet osiguranja su samo oni rizici koji predstavljaju buduće i neizvjesne, ali i moguće događaje, neovisne o volji osiguranika, pod uvjetom da je riječ o događaju koji u slučaju nastanka ima ekonomsku štetu. Posebnost osigurateljnoga posla je u tome što osiguranik plaća premiju osiguranja radi zaštite sebe i svoje imovine od posljedica koje se mogu, ali i ne moraju dogoditi.

Uspjeh osiguravajućega društva na tržištu se, kao i u svakoj privrednoj grani, mjeri postignutom zaradom. Temelj, oslonac, a time i ekonomska opravdanost osiguranja je prodaja osiguranja i pružanje zaštite od rizika i to u što većem opsegu jer se osiguranje ipak temelji na velikim brojevima. Poslovi u osiguranju mogu se podijeliti na aktuarstvo, prodaju, procjenu i likvidaciju šteta te marketing, no najvažnija je prodaja osiguranja jer od nje započinje cijeli posao. Kao što sam već prethodno spomenuo, osiguravateljske organizacije se u najvećem dijelu bave financijskim poslovima, odnosno uslugama. Ono što predstavlja djelatnost osiguravateljskih organizacija na tržištu, nije ništa drugo nego preuzimanje pokrića raznih vrsta rizika od svojih osiguranika. Stoga menadžment u osiguravateljskim organizacijama mora imati jasnu sliku o težini rizika, učestalosti događanja, cijeni rizika (premiji osiguranja) i drugim čimbenicima važnima za donošenje odluka.

U osiguranju, kao i u svakoj drugoj djelatnosti, postoji potreba za specijalizacijom. To proizlazi iz brojnosti vrsta osiguranja i opće složenosti i posebnosti poslovanja u djelatnosti osiguranja. Objekti osiguranja mogu biti, na primjer, zrakoplovi, brodovi, zgrade, oprema različite namjene, ljudi, životinje, usjevi, razna roba u transportu i dr. Stoga je neophodno osigurati specijaliste već pri sklapanju poslova osiguranja te stručnjake potrebne za procjenu nastalih šteta. Također, specijalizacija je nužna i u odjelu financijsko-računovodstvenih poslova, zatim elektroničkoj obradi podataka, pravnom odjelu itd.

Jedan od najvažnijih posebnosti osiguravateljskih poslova je posao prodaje osiguranja koji pripada u nadležnost vanjske službe društva za osiguranja. To su poslovi koji omogućuju funkcioniranje društva za osiguranje putem kojih je ono povezano s javnošću. Definiranje poslova prodaje osiguranja zahtjeva, prije svega, određivanje svih radnih postupaka u okviru toga posla. Poslove prodaje obavljaju pribavljači osiguranja s konačnim ciljem pronalaska klijenata i sklapanja ugovora o osiguranju. U okviru poslova prodaje u pojedinačne aktivnosti pripadaju: prikupljanje podataka i izrada adresara i kartoteke klijenata, zatim sastavljanje plana posjećivanja klijenata, priprema i najava posjeta klijentima, vođenje razgovora s klijentima, sklapanje ugovora o osiguranju, pomoć, savjeti i informiranje klijenata u slučaju štete, naplata i knjiženje premije osiguranja, potom suradnja u postupku likvidacije štete te propagandne aktivnosti.

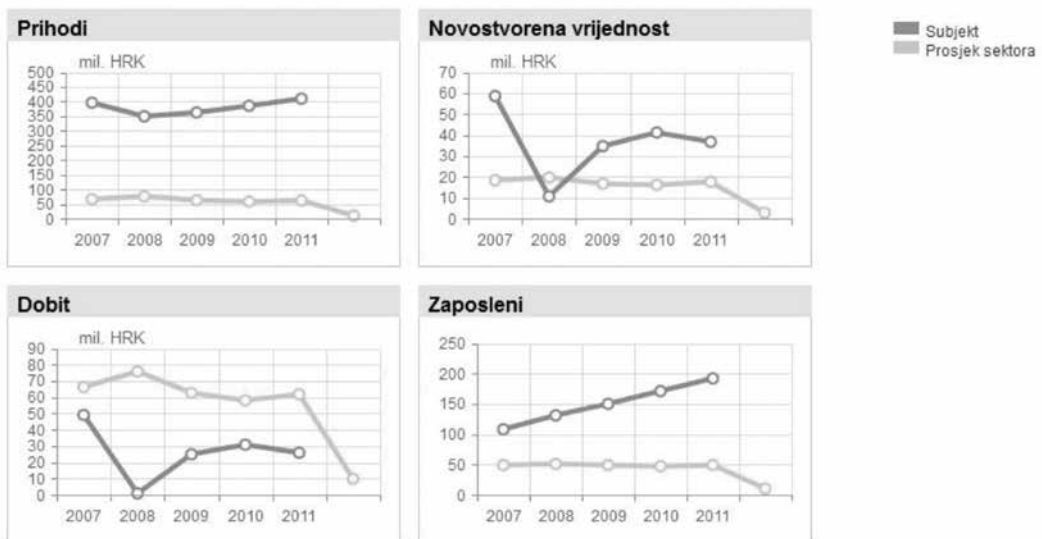
Definiranje poslova prodaje osiguranja zahtjeva i određivanje vrsta pribavljača koji će te poslove obavljati u društvu za osiguranje. U praksi je uobičajeno angažiranje više vrsta pribavljača koji se razlikuju po djelokruhu poslova za koji su ovlašteni, po vrstama osiguranja koje mogu ugovarati, po područjima na kojima sklapaju poslove, po kategorijama klijenata i sl. U praksi Merkur osiguranja d.d., Zagreb, razlikuju se sljedeće vrste pribavljača:

- a) agencije – predstavljaju profesionalne zastupničke registrirane za zastupanje osiguravateljskih organizacija na tržištu, a obično zapošljavaju više svojih zastupnika (agenata)
- b) vlastiti zastupnici (akviziteri) – to su djelatnici u radnom odnosu u osiguravateljskom društvu koji poslove prodaje osiguranja obavljaju kao svoj glavni radni zadatak
- c) povremeni zastupnici (povjerenici) – obavljaju poslove prodaje kao dopunsko zanimanje

Na osnovi Zakona o osiguranju u osiguravajuću praksu uvedena je osnovna podjela na životna i neživotna osiguranja.

**Slika 4: Prikaz položaja poslovnoga subjekta Merkur osiguranje d.d. u odnosu na prosjek sektora**

Izvor: Poslovna.hr (službena statistika za poslovni subjekt Merkur osiguranje d.d.)



Poslovi životnih osiguranja razvrstavaju se na osiguranje života i rentno osiguranje, a poslovi neživotnih osiguranja razvrstavaju se na osiguranje fizičkih osoba, osiguranje industrije, osiguranje automobilske kaska, osiguranje opće odgovornosti, osiguranje ozljeda na radu, osiguranje usjeva, osiguranje životinja, osiguranje kredita, osiguranje transporta karga, osiguranje profesionalne odgovornosti, osiguranje od nezgode, osiguranje odgovornosti iz djelatnosti, bolesničko osiguranje, zdravstveno osiguranje i drugo.

Na menadžerskoj razini u osiguravajućim društvima zadatak menadžera je dvostruk: upravljanje izvršnim (operativnim) poslovima i povezivanje onih koji pružaju usluge (na primjer, pribavljača osiguranja) i kupca (na primjer, klijenta, osiguranika). U osiguranju planiranje omogućuje menadžeru uvid u važne podatke na tržištu osiguranja, konkurenciji i makro okolini, zbrajanje glavnih mogućnosti i slabosti, kao i rješenja za određenu uslugu osiguranja. Istraživanje menadžmenta u osiguravateljskim organizacijama, odnosno u djelatnosti osiguranja, u našoj zemlji je zapravo nedovoljno. Nasuprot tome, u inozemstvu postoji bogato teoretsko i praktično tretiranje menadžmenta.

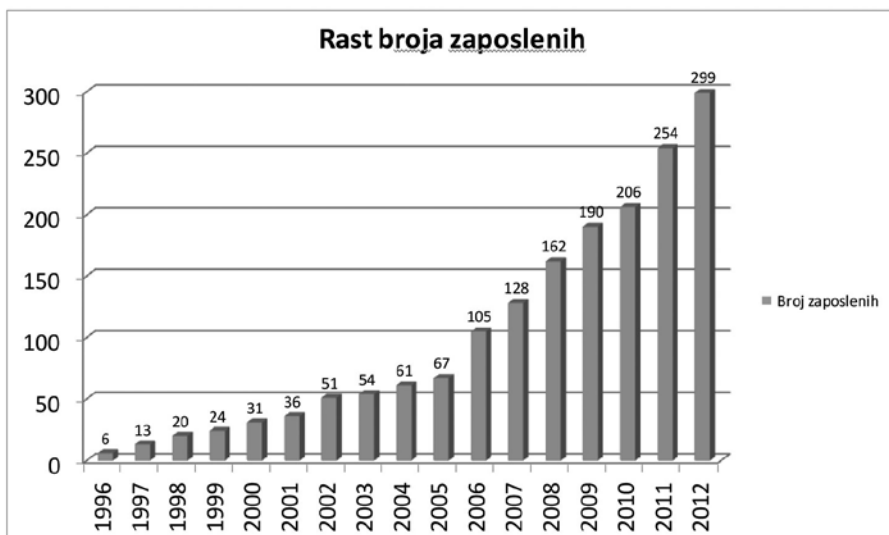
**Grafički prikaz 1.: Rast broja zaposlenih u Merkur osiguranju d.d.**

Izvor: Interna evidencija Merkur osiguranja d.d. (2013. godina)

Osiguravateljske organizacije u Hrvatskoj nalaze se u tranziciji k tržišnomu gospodarstvu. U takvim uvjetima neminovno se kao potreba javlja problem postavljanja nove koncepcije menadžmenta koji će moći ostvarivati planirane rezultate. U Merkur osiguranju d.d. Zagreb, ukupni plan poslovanja je korigirani i usuglašen skupni plan sastavljen od pojedinačnih planova za četiri regije. U Merкуру život se smatra neprocjenjivim, a čovjek jedinstvenim. Upravo zato, posebna pažnja je posvećena zadovoljenju individualnih potreba.

Kada govorimo o menadžmentu osiguranja vrlo bitan čimbenik je operacijski menadžment. On označava proces postizanja željenih rezultata kroz učinkovito korištenje ljudskih i materijalnih potencijala. Zadatak operacijskoga menadžmenta jest usmjerenje izvora (proizvoda, usluga) k željenom cilju, a to je definiranje sustava kontrole operativnih rezultata. Operacijski menadžment također uključuje operativnu politiku, operacijske ciljeve i operacijske strategije. Operacijska politika je skup mjera za osiguranje potrebnih potencijala (rad, sredstva rada, predmeti rada) i njihovo optimalno korištenje.

Operativni ciljevi su kvantitativni i kvalitativni rezultati koji se očekuju od operativnoga menadžmenta. Operativne strategije predstavljaju oblike ostvarenja operativnih ciljeva - to je sposobnost operativnoga menadžera da usmjeri raspoložive izvore prema operativnim ciljevima. Temeljni operativni ciljevi su:



|   | 2007        | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Broj članova uprave                                   | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           |
| Broj zaposlenih (prosječan broj na temelju sati rada) | 108         | 131         | 150         | 171         | 192         |
| Prosječna neto plaća (u kn)                           | 3.336       | 3.041       | 2.400       | 2.365       | 1.658       |
| Ukupni prihodi (u kn)                                 | 395.715.100 | 349.509.600 | 362.350.500 | 385.095.600 | 409.443.200 |
| Ukupni rashodi (u kn)                                 | 346.661.700 | 348.685.200 | 337.483.600 | 354.325.800 | 383.643.000 |
| EBITDA (u kn)   | -           | -           | -           | -           | -           |
| EBIT (u kn)   | -           | -           | -           | -           | -           |
| EBT (Bruto dobit) (u kn)                              | -           | 1.077.800   | 32.712.300  | 39.180.000  | 32.330.400  |
| Porez na dobit (u kn)                                 | -           | 253.400     | 7.845.400   | 8.410.300   | 6.530.300   |
| Dobit nakon oporezivanja (Neto dobit) (u kn)          | 49.053.400  | 824.400     | 24.866.900  | 30.769.800  | 25.800.200  |
| Novostvorena vrijednost (u kn)                        | 58.589.400  | 10.635.400  | 34.618.455  | 41.176.382  | 36.683.674  |
| Produktivnost (u kn)                                  | 542.494     | 81.186      | 230.790     | 240.798     | 191.061     |
| Neto radni kapital (NWC) (u kn)                       | 31.730.700  | -           | -           | -           | -           |
| Novac (u kn)  | 17.662.500  | 5.979.300   | 3.424.000   | 4.705.500   | 2.916.700   |
| Potraživanja od kupaca (u kn)                         | 11.086.600  | 11.875.400  | 17.060.900  | 16.303.100  | 16.675.900  |
| Obveze prema dobavljačima (u kn)                      | -           | -           | -           | -           | -           |

- optimalno korištenje kapaciteta,
- zadovoljavanje potreba klijenata,
- povećanje proizvodnosti rada,
- maksimalna dobit (profit).

Glavni menadžerski zadatak na operativnoj razini jest omogućiti najbolji raspored potencijala koji će proizvesti željeni rezultat.

Angažirani kadrovi dolaze u osiguravateljsku organizaciju s određenim stupnjem obrazovanja koji je nužno dalje usavršavati, odnosno nadograđivati. To se može postići obukama, seminarima, održavanjem prezentacija i stvaranjem zajedništva između djelatnika u osiguravateljskoj organizaciji. Stvaranje dobrih odnosa između zaposlenika kreirat će ugodnu atmosferu u kojoj će biti lakše obavljati posao, s tim da je poželjno da menadžeri nagrađuju i pohvaljuju svoje zastupnike ukoliko su to zaslužili. U obuci se nadograđuje znanje i usavršavaju vještine te se uči timskom radu, dok seminari i prezentacije ovise o dinamici zapošljavanja djelatnika na mjesto zastupnika. Svijest o značenju motivacije treba najprije razviti na svim menadžerskim razinama osiguravateljske organizacije, različitim oblicima izobrazbe, a zatim i internim uputama i praktičnim djelovanjem u okviru timskog rada menadžmenta.

#### *Prikaz 1: Službeni rezultati poslovanja (od 2007. do 2011.)*

*Izvor: Poslovna.hr (službena statistika za poslovni subjekt Merkur osiguranje d.d.)*

Skupno odlučivanje i razni oblici radnih timova uobičajena su praksa u djelatnosti osiguranja, osobito pri rješavanju nekoga konkretnog problema. Tako se redovito oblikuju radni timovi za izradu programa uvođenja novih vrsta osiguranja.

Iz slike 4. je vidljivo da Merkur osiguranje d.d. u kontinuitetu ostvaruje visoke prihode i porast broja zaposlenih u odnosu na prosjek sektora u kojem djeluje. Uz prethodno navedeno je bitno istaknuti da je novostvorena vrijednost u odnosu na prosjek sektora u stalnom porastu, pogotovo poslije 2008. godine.

Zasluge u prikazanim rezultatima u prvome redu pripadaju menadžmentu samoga poslovnoga subjekta, pa tako posredno i svim zaposlenicima u osiguravajućem poduzeću Merkur d.d.

Polazeći, prije svega, od toga da se djelatnost osiguranja temelji na ljudskim potencijalima i značajnoj koncentraciji kapitala te da je organizacijska struktura vrlo složena, menadžeri u svojem djelovanju moraju koristiti odgovarajuće tehnike kontrole putem dobro organiziranih službi kontrole.

Kontrola u osiguravateljskom društvu ima posebno značenje i obavlja se prema precizno propisanim pravilima njezine organizacije, definiranom predmetu kontroliranja, postupku za obavljanje i mjerama za otklanjanje nepravilnosti utvrđenih kontrolom. Najveću pozornost zaslužuju svi oblici financijske i računovodstvene kontrole te kontrole rada zaposlenih. Kontinuirani rast zaposlenih, što je vidljivo iz grafičkog prikaza 1., podrazumijeva i kontinuiranu kontrolu svih procesa unutar poslovnoga subjekta koji se prvenstveno temelji na upotrebi suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija u svim dijelovima poslovanja.

Osiguranje, shvaćeno kao zaštita čovjeka i onoga što ga okružuje postaje iz dana u dan značajnije, aktualnije i sadržajnije. Menadžment je jedan od ključnih čimbenika koji, uz razvitak ukupnoga gospodarstva Republike Hrvatske, može pridonijeti bržem približavanju poslovnih rezultata domaćih osiguravateljskih društava, posebice Merkur osiguranje d.d., Zagreb, standardima osiguravateljskih kuća razvijena svijeta. Činjenica navedene u ovome radu vidljive su i iz službenih pokazatelja poslovanja Merkur osiguranja d.d. (Prikaz 1.)

## 5. Umjesto zaključka

Sposobnost upravljanja jedna je od najvažnijih, ali i najtežih vještina koju menadžer mora naučiti. Kao vođa organizacije, o kojemu ovisi cijela struktura, menadžer mora zadržati sposobnost rasuđivanja i upravljanja čak i u najtežim situacijama. U današnjem stresnom poslovnom okruženju, potreba za osobama koje su sposobne organizirati posao, sebe i ostale veća je nego ikada. Menadžeri imaju posebnu ulogu i značaj da očuvaju kapital, da ga uvećavaju i da se ekonomski njihova organizacija razvija. Od sposobnosti menadžera ovisi uspjeh cijele organizacije. Uspješan menadžer je onaj koji može predvidjeti promjene, prema njima se prilagoditi te potom usavršiti rad tima, odnosno organizacije. To znači da uspješan menadžer mora biti fleksibilan i u tijeku s novim informacijama, znanjima i tehnologijom.

Menadžeri u osiguravajućim društvima moraju voditi računa o tržištu osiguranja na kojemu vladaju asimetrične informacije i koje je značajno određeno kooperacijskim odnosima osiguravatelja i osiguranika. Ti odnosi nisu jednoznačni pa osiguravatelj mora pored opasnosti od moralnoga rizika i negativnoga odabira (adverse selection), računati i na druge aspekte oportunističkoga ponašanja kooperacijskoga partnera.

## LITERATURA

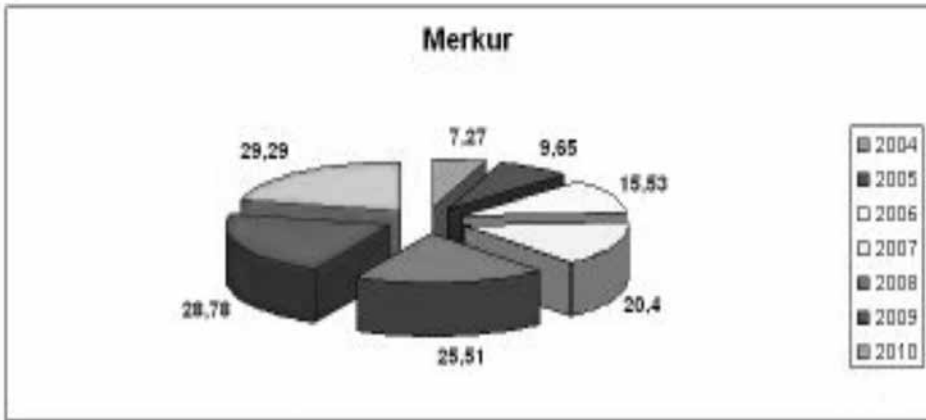
1. Baumol, W.J., Blinder, A.S. (1994.) *Microeconomics - Principles and Policy*, The Dryden Press, Hayrt-court Brace College Publishers, Philadelphia, London
2. Buble, M. (1996.) *Kontrola uspješnosti menadžmenta u provođenju poslovne strategije*, Hrvatska gospodarska revija, Inženjerski biro d.d., Zagreb, br. 7/96
3. Buble, M. (1993.) *Management*, Ekonomski fakultet, Split
4. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008.) *Moderni menadžment*, MATE, Zagreb
5. Ćurković, M. (2000.) *Nova dimenzija europskog osiguranja*, Osiguranje, Zagreb
6. Frančišković, I. (2003.) *Osnove marketinga osiguranja*, Osiguranje br. 9, str. 14.-19.
7. Hellriegel, D. i Slocum, W.J.Jr. (1988.) *Management*, Addison-Wesley Publishing Company, New York
8. Katz, M.L., Rosen, H.S. (1994.) *Microeconomics*, Irwin, Illinois, Sydney
9. Kreiter, R. (1989.) *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston
10. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., Budimir, M. (2011.) *GLOBALIZACIJA I ICT – UTJECAJ NA RAZVOJ TRGOVINE // Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu / Segetlija, Z. ; Karić, M. ; Barković, D. ; Runzheimer, B. ; Laroque, C. ; Ljubić, F. ; Lamza-Maronić, M. ; Mulej, M. ; Novak, N. ; Potočan, V. ; Turkalj, Ž. (ur.). Osijek : Ekonomski fakultet u Osijeku, 2011. 229. – 239.*
11. Merkur osiguranje d.d., Dostupno na: <http://www.merkur.hr/> (12. 6. 2013.)
12. Poslovna hrvatska, Dostupno na: <http://www.poslovna.hr/> (07. 6. 2013.)
13. Požgaj, H. (2005.) *Reinženjerstvo poslovnih procesa primjenom CMM modela*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
14. Varian, Hal R. (1996.) *Intermediate Microeconomics - A Modern Approach*, W.W. Norton Company, New York, London
15. Vrsaljko, I. (1999) *Integralni informacijski sustav u osiguranju*, Svijet osiguranja, br. 4/1999. str. 21. – 23., Zagreb 99.
16. Wehrich, H. i Koontz, H. (1994.) *Menadžment*, prijevod, Mate, Zagreb
17. *Zakon o osiguranju*, Narodne novine, br. 9/94

**BILJEŠKE**

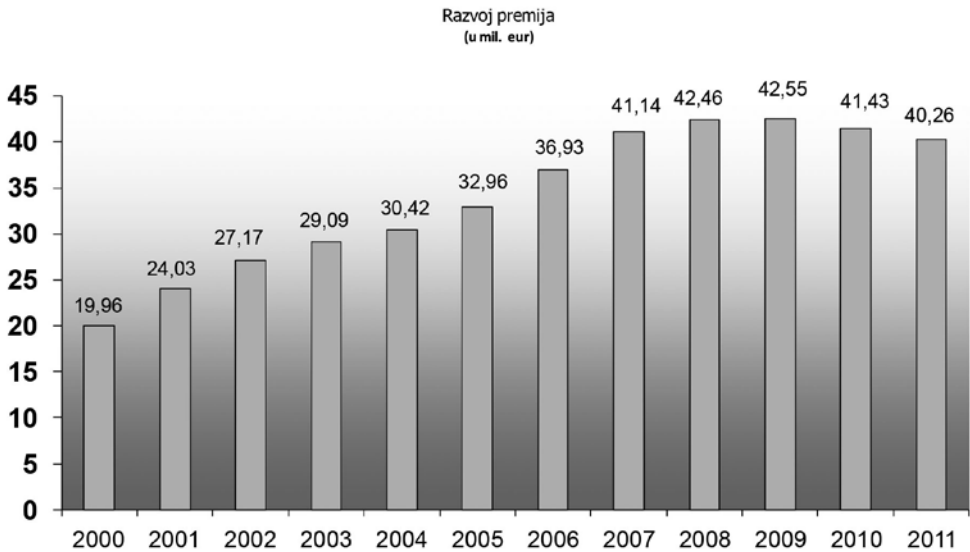
- 1 Rijavec, M. : Uspješan menadžer, MEP CONSULT d.o.o. Zagreb 1995. str 9.
- 2 H.L.Muller-Lutz-Grand bergriffe der Versicherungs-Betriebslehre Band 1: Organistaionswesen, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1966., str.1.
- 3 E.Schutte-Das Versicherungswensen der Sovjet-Union, Verlag, Duncker Hunbolt, Berlin, 1966., str. 336.
- 4 ZOO/O5, nova definicija ugovora o osiguranju (čl.921.)
- 5 Lamza-Maronić, Maja; Glavaš, Jerko; Budimir, Marina. GLOBALIZACIJA I ICT – UTJECAJ NA RAZVOJ TRGOVINE // Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu / Segetlija, Z. ; Karić, M. ; Barković, D. ; Runzheimer, B. ; Laroque, C. ; Ljubić, F. ; Lamza-Maronić, M. ; Mulej, M. ; Novak, N. ; Potočan, V. ; Turkalj, Ž. (ur.).Osijek : Ekonomski fakultet u Osijeku, 2011. 229. – 23.9
- 6 Kreiter, R.:Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989., str. 9, prema: Buble,M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 1993., str. 3.
- 7 Hellriegel, D. i Slocum, W.J.Jr.: Management, Addison-Wesley PublishinG Company, New York, 1988., str. 6.
- 8 Wehrich, H. i Koontz, H.: Menadžment, prijevod, Mate, Zagreb, 1994., str. 4.
- 9 Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 1993., str. 3.
- 10 Varian, Hal R. : Intermediate Microeconomics - A Modern Apptoach, W.W. Norton Company, New York, London, 1996, str. 634. - 636.
- 11 Baumol, W.J., Blinder, A.S. : Microeconomics- Principles and Policy, The DrydenPress, Hayrtcourt Brace College Publishers, Philadelphia, London, 1994, str. 315.
- 12 Katz, M.L., Rosen, H.S.: Microeconomics, Irwin, Illinois, Sydney, 1994, str. 592. – 594.
- 13 Požgaj, H., "Reinženjerstvo poslovnih procesa primjenom CMM modela", Magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2005., str. 29. – 39.
- 14 Vrsaljko, I.: "Integralni informacijski sustav u osiguranju", Svijet osiguranja, br. 4/1999. str. 21. – 23., Zagreb 99.
- 15 <http://www.merkur.hr/cms/ziel/122141/> (21.06.2013.)

## 7. Prilozi

### Prilog 1. Merkur osiguranje vođa u životnim osiguranjima



### Prilog 2. Merkur osiguranje – razvoj premija





**Prilog 3. Merkur osiguranje – ZARAČUNATE BRUTO PREMIJE 2012.**

| Osiguratelj         | ŽIVOTNA OSIGURANJA            |                   |
|---------------------|-------------------------------|-------------------|
|                     | Zaračunata bruto premija u kn |                   |
|                     | XII./2012.                    | Udio u %<br>2012. |
| Ukupno              | 2.461.188.133                 | 100,00            |
| Allianz Zagreb      | 410.014.652                   | 16,66             |
| Croatia             | 363.819.427                   | 14,78             |
| Merkur              | 254.797.065                   | 10,35             |
| Grawe Hrvatska      | 250.732.765                   | 10,19             |
| Agram životno       | 203.265.660                   | 8,26              |
| Basler osig. Zagreb | 200.420.613                   | 8,14              |
| Kvarner VIG         | 170.535.556                   | 6,93              |
| Generali            | 117.278.558                   | 4,77              |

| Osiguratelj | UKUPNO                        |               |              |          |        |
|-------------|-------------------------------|---------------|--------------|----------|--------|
|             | Zaračunata bruto premija u kn |               | Indeks 12/11 | Udio u % |        |
|             | XII./2011.                    | XII./2012.    |              | 2011.    | 2012.  |
| Ukupno      | 9.144.179.969                 | 9.037.641.829 | 98,8         | 100,00   | 100,00 |
| Merkur      | 284.799.083                   | 285.302.209   | 100,2        | 3,12     | 3,16   |

*Luka Stanić*  
*Jerko Glavaš*

Review article

## **THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF MANAGEMENT IN INSURANCE**

### **ABSTRACT**

The conditions in which insurance organizations operate now in the Republic of Croatia are significantly altered compared to a few years ago. Changes in the economic system, which are still pending, alter the terms of the business of insurance organizations in Croatia and they require continuous monitoring of the environment, quick action, innovation and improvement of insurance services to meet the needs of users. Management has a key role in the implementation of organizational adjustments of insurance organizations in market conditions. In this article, the author discusses about management in insurance field with special emphasis on asymmetric informations and the role of information systems in modern management of these organizations. The work is complemented by the practical aspects of the insurance business.

**Keywords:** management, security, information systems, asymmetric information