

Anita Grubišić, mag. oec.¹

UTJECAJ INTELEKTUALNOG KAPITALA NA USPJEŠNOST OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Pregledni rad / Review
UDK 330.14:368.032.1

Intelektualni kapital najvažniji je resurs u djelatnosti osiguranja i reosiguranja, stoga čudi što je najmanje zastupljen u strukturi imovine osiguravajućih i reosiguravajućih društava. Važnost intelektualnog kapitala za ostvarenje konkurentske prednosti i uspješnosti poslovanja, u uvjetima liberalizacije tržišta i ekonomske globalizacije, posebno se osjeti u djelatnostima gdje se dodana vrijednost stvara u sustavu direktne prodaje, jer soft skills vještine zaposlenika osiguravajućih društava u prezentaciji i prodaji usluga životnog i neživotnog portfelja dokazuju se povećanjem broja osiguranika, povećanjem prihoda od premija osiguranja, likvidnošću osiguravajućeg društva, efikasnosti rješavanja odštetnih zahtjeva, što će omogućiti veći tržišni udio a samim tim položaj i uspjeh osiguravajućeg društva. Osiguravajuća društva moraju u suvremenim uvjetima poslovanja konstantno razvijati postojeće usluge i uvoditi nove strategije i taktike te nove pristupe upravljanju, naglašavajući važnost ulaganja u znanje, kreativnost, inovacije, informacije, kvalitetu, brzinu, dizajn, brand, dakle ulagati u specifičan oblik nematerijalne imovine u intelektualni kapital. Zbog malog broja teorijskih proučavanja utjecaja intelektualnog kapitala na povećanje uspješnosti osiguravajućih društava u Republici Hrvatskoj, u ovom radu istražiti će se tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj, odrediti veza nematerijalne imovine i povećanja broja polica osiguranja za razdoblje od sedam godina.

Ključne riječi: *nematerijalna imovina, intelektualni kapital, osiguravajuće društvo, uspješnost, konkurentska prednost.*

1. Uvod

Uspješnost i konkurentska prednost poduzeća važna je suvremenom menadžeru. Konkurentska prednost ovisi o tome što menadžer i zaposlenici znaju, kako upotrebljavaju to znanje te brzina kojom mogu usvojiti nova znanja. Eksplicitno (iskustveno) znanje u pravilu se prenosi komunikacijom. Pri čemu se veći dio tog znanja (implicitno - skriveno znanje) izgubi, pa je zadatak poduzeća da to znanje pretvori u intelektualni kapital. Teorija intelektualnog

¹ Veleučilište u Šibeniku

kapitala, predstavlja novu ekonomsku kategoriju, kojom se povećava rezultat poslovanja u budućnosti, a temelji se na znanju, informacijama, intelektualnoj imovini i iskustvu, što sve predstavlja bazu za stvaranje nove vrijednosti.

Teoretske spoznaje o intelektualnom kapitalu izazivaju veliku pažnju zbog činjenice da materijalna imovina vodećih svjetskih poduzeća ima manju vrijednost nego nematerijalna imovina koja nije navedena u njihovim temeljnim financijskim izvješćima. Bogatstvo poduzeća temelji se na ljudskom kapitalu, strukturalnom kapitalu i potrošačkom kapitalu. Kad ljudski kapital stvara nove poslovne procese (strukturalni kapital) koji rezultira boljim uslugama (potrošački kapital) nastaje novostvorena ili dodana vrijednost. Nematerijalna imovina nema fizički opipljiv oblik, pa je glavni atribut intelektualnog kapitala neopipljivost, nema ni očitu financijsku vrijednost, nazivamo ga i "skrivena imovina" jer je nematerijalnu imovinu teško identificirati i izmjeriti njegovu ekonomsku vrijednost.

Pojam "intelektualni kapital" u ekonomskom smislu prvi puta se upotrijebio 1958. godine u financijskim analizama tržišne vrijednosti tada malih znanjem-intenzivnih poduzeća. Imovina tadašnjih malih poduzeća sastojala se uglavnom od intelektualnog kapitala, a njihova visoka vrijednost na burzi nazivana je intelektualna premija (Stewart, 2001). U današnjem značenju pojam "intelektualni kapital" prvi put koristi John Kenneth Galbreith 1969. godine u svom pismu ekonomistu Michaelu Kaleckom. Galbreith (1969) navodi da kapital ne predstavlja samo statičnu imovinu, već da ima dinamične komponente koje stvaraju vrijednost u poslovnoj praksi.

Koncepcija intelektualnog kapitala "rođena" je 1991. godine u članku u kojem Stewart definira intelektualni kapital kao: "sumu svega što svi u kompaniji znaju a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal - znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo - koje može biti iskorišteno za stvaranje bogatstva" (Stewart, 2001). Intelektualni kapital je znanje zaposlenih; istraživačkog tima stručnjaka ili znanje manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti neke tvornice.

Definicije intelektualnog kapitala iznijeli su brojni autori temeljeći se na Stewartu intelektualni kapital predstavlja sumu kolektivnog znanja, iskustva, stručnosti, sposobnosti, i vještina poduzeća o tome kako ostvariti veće rezultate, pružiti bolje usluge ili stvoriti druge neopipljive vrijednosti za poduzeća; intelektualni kapital predstavlja znanja koja postoje unutar poduzeća i koja se mogu koristiti za kreiranje konkurentskih; intelektualni kapital obuhvaća sposobnosti poduzeća, njegove neopipljive resurse, sposobnosti, znanja, stručnosti i potencijal njegovih zaposlenika, kao i dioničara u poduzeću; intelektualni kapital predstavlja neopipljivi materijal i odnose koji su bili ili mogu biti formalizirani, obuhvaćeni, i usmjereni ka proizvodnji više-vrijedne imovine; intelektualni kapital predstavlja znanje koje može biti pretvoreno u profit; intelektualni kapital je razlika između knjigovodstvene vrijednosti i tržišne vrijednosti poduzeća.

Suvremeni menadžeri i poduzetnici danas shvaćaju važnost implementacije intelektualnog kapitala u poslovanje svog poduzeća jer omogućava stvaranje novih vrijednosti, koje uvelike mogu premašiti materijalnu vrijednost imovine.

2. Struktura intelektualnog kapitala

Suvremeno poduzeće sastoji se od dva ključna kapitala: materijalnog (vidljivog) kapitala, u koji spadaju fizička imovina i novac, te od nematerijalnog (nevidljivog) kapitala, odnosno od intelektualnog kapitala.

U svojoj knjizi pod naslovom "The Invisible Balance Sheet", (Sveiby, 1989) napravio je jednu od prvih analiza i podjela intelektualnog kapitala. Sveiby je objašnjava da bilanca poduzeća sadržava i tri nevidljiva elementa intelektualnog kapitala ili nematerijalne imovine:

- Unutarnju strukturu – uključujući sve sustave, baze podataka, procese i rutine koje podržavaju poslovne operacije i zaposlenike,
- Vanjsku strukturu – koja uključuje sve vanjske odnose i mreže koje podržavaju poslovne operacije, i
- Sposobnosti - koje uključuju individualno iskustvo, znanje, sposobnosti, stručnosti i ideje.

Danas najpoznatiju podjelu intelektualnog kapitala na tri osnovna elementa razvio je Leif Edvinsson koji promatra intelektualni kapital kao sumu ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala čija interakcija stvara vrijednost za poduzeće (Edvinsson, 1997).

Ljudski kapital (*Human Capital* – HC – predstavlja najveću vrijednost poduzeća, različita znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo zaposlenih koje oni koriste u poslovnom procesu.

Strukturalni kapital, Organizacijski kapital (*Structural Capital* – SC – nastaje transformacijom ljudskog kapitala, a obuhvaća različite neopipljive elemente kao što su organizacijsku strukturu, rutine, poslovne procese, običaje, baze podataka, sustave, te intelektualno vlasništvo kao što su patent i licence. Predstavlja sposobnost poduzeća da se koristi inovativnim i intelektualnim potencijalom zaposlenika. Strukturalnim kapitalom se smatraju svi nematerijalni faktori koji bitno doprinose poslovanju, a ostaju u poduzeću i kad ga zaposlenici napuste.

Potrošački kapital, Relacijski kapital (*Customer Capital* – CC – obuhvaća odnose i veze s potrošačima, tj. sa kupcima ali i dobavljačima i distributerima čiji smo mi potrošači, a u toj interakciji stvara se vrijednost za poduzeće. U komunikaciji poduzeća s vanjskom okolinom definiraju se potrebe, zahtjevi i želje potrošača, posvećuje se pažnja, kreira se nova usluga radi zadovoljstva kupaca s ciljem opstanka na tržištu i stvaranja nove vrijednosti i održavanje konkurentne prednosti. Također on uključuje i zaštitni znak, brand i identitet poduzeća na tržištu.

Navedena podjela postala je standard i polazna osnova za daljnja istraživanja jer svaki od ova tri dijela intelektualnog kapitala može biti mjerljiv i ocijenjen za istraživanje u modelu tržišne vrijednosti poduzeća.

Dinamičkom interakcijom svih triju navedenih komponenti intelektualnog kapitala stvaraju se vrijednosti i kompetitivne prednosti osiguravajućih društava. Što je interakcija među sastavnicama intelektualnog kapitala veća, stvara se veća dodana vrijednost i konkurentna sposobnost (Pulić i Kolaković, 1999., 221). Uspješno upravljanje intelektualnim kapitalom osiguravajućih društava nije moguće bez kvalitetnog računovodstvenog sustava, koji udovoljava potrebama praćenja i mjerenja korištenja svih resursa, sustava koji će dati informaciju o tome koliko su dobro korišteni fizički, financijski i intelektualni resursi te stvaraju li ili uništavaju vrijednost. U svijetu je trenutno u uporabi dvadesetak metoda za mjerenje intelektual-

nog kapitala, a jedna od najpoznatijih je VAICTM² analiza (Jelčić, 2004). Pomoću VAICTM metode mjeri se i prati efikasnost stvaranja vrijednosti u kompaniji na temelju računovodstvenih podataka koji se analiziraju na novi način. VAICTM indikator pruža informacije o uspješnosti intelektualnog kapitala, tj. s koliko rada je stvorena nova vrijednost, odnosno koliko se na jednu novčanu jedinicu (kunu) uloženu u zaposlene stvara dodane vrijednosti (Pulić, 1999.). Viši indikator pokazuje da je menadžment kvalitetnije iskoristio postojeće potencijale.

Kreiranje novih kompleksnijih proizvoda i usluga osiguravajućih društava ovisi o intelektualnom kapitalu. Novi proizvodi i usluge stvaraju veću dodanu vrijednost, dovode do rasta povjerenja i zadovoljstva osiguranika i jačaju korporativni imidž, a time i konkurentsku sposobnost koja poboljšava tržišnu poziciju i povećava profit, što je pretpostavka dugoročnog opstanka i razvoja osiguravajućih društava. Stoga možemo reći da uspješnost poslovanja i opstanka na tržištu postizemo upravljanjem intelektualnim kapitalom, dakle generiranjem nematerijalne vrijednosti (znanje, fleksibilnost, iskustvo, brzina, kvaliteta, ugled) i transformacijom iste u materijalne oblike (tržišni udio, prihod, profit, dodana vrijednost, vrijednost dionice, tržišna vrijednost).

3. Uloga intelektualnog kapitala u stvaranju konkurentne prednosti

Značaj i uloga intelektualnog kapitala u stvaranju konkurentne prednosti poduzeća na tržištu podrazumijeva da je poduzeće djelotvornije i uspješnije od svoje konkurencije, što je moguće jedino ako svi radnici djeluju u ostvarivanju zajedničke vizije i misije poduzeća, ako kreativno, sustavno i umreženo razmišljaju o željama izbirljivih kupaca. Tržišna konkurencija obično dovodi do uništenja konkurencije. U suvremeno poslovanje potrebno je stoga uvesti etičke i moralne kriterije, kao i društveno odgovorno ponašanje. Poduzeća koja žele ostvariti konkurentnu prednost moraju temeljiti svoje poslovanje na: znanju i inovacijama, brandovima i imidžu, zaštićenim patentima i zaštitnim znakovima, standardima, dizajnu i kvalitetnim odnosima sa zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima.

Financijski izvještaji osiguravajućih društava predstavljaju sustavan i pouzdan pregled imovine, obveza i kapitala, te prihoda, rashoda i rezultata poslovanja. Financijski pokazatelji likvidnosti, solventnosti, profitabilnosti i financijske stabilnosti imaju široku primjenu u izražavanju efikasnosti poslovanja osiguravajućeg društva. Detaljnom analizom financijskih izvještaja, izračunavanjem određenih pokazatelja poslovanja moguće je donositi odluke i zaključke, iskoristiti prednosti i izbjeći opasnosti u cilju očuvanja i poboljšanja tržišne pozicije.

U *tablici 1.* prikazana je agregirana bilanca osiguravajućih društava za razdoblje od 2008. do 2014. godine, pri čemu se jasno uočava povećanje vrijednosti ukupne imovine za 42,65%, ali pad materijalne imovine od 14,91% te pad nematerijalne imovine za 14,58%.

² VAICTM (Value Added Intellectual Coefficient), odnosno koeficijent uspješnosti korištenja intelektualnog kapitala razvio je prof. dr. Ante Pulić koji u Austriji vodi Centar za istraživanje i unapređivanje intelektualnog kapitala.

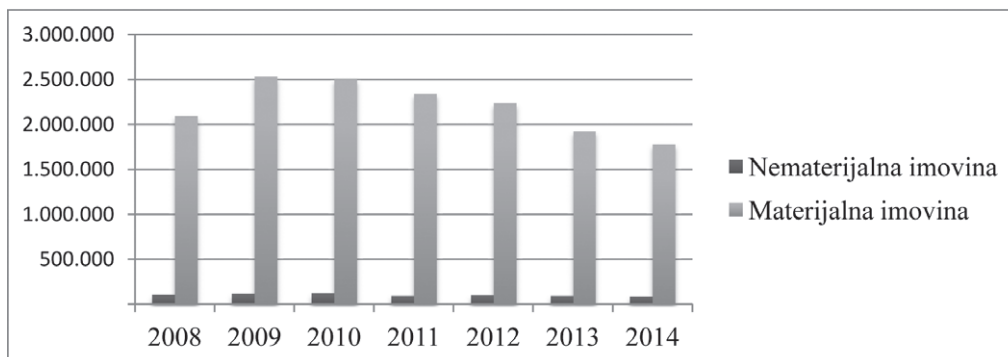
U *grafikonu 1.* prikazano je kretanje materijalne i nematerijalne imovine osiguravajućih društava za razdoblje od 2008. do 2014. godine, gdje uočavamo nepovoljan odnos nematerijalne i materijalne imovine. Možemo zaključiti da pad pozicije ulaganja u nematerijalnu imovinu nije utjecao na rast ukupne imovine osiguravajućih društava.

Tablica 1. Agregirana bilanca osiguravajućih društava na kraju razdoblja, u tisućama HRK

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA							
Potraživanja za upisani, a neplaćeni kapital							
Nematerijalna imovina	105.143	120.065	125.675	97.992	99.468	93.933	89.811
Materijalna imovina	2.095.018	2.534.096	2.507.050	2.343.189	2.239.427	1.927.697	1.782.693
Ulaganja	18.735.973	20.584.892	22.699.282	24.283.214	26.328.347	26.977.561	29.063.178
Ulaganja za račun i rizik vlasnika polica ŽO	426.657	521.607	630.662	694.621	799.441	853.006	894.622
Udio reosiguranja u tehničkim pričuvama	985.326	978.744	1.076.726	1.271.603	1.346.694	1.314.293	1.462.332
Odgođena i tekuća porezna imovina	132.197	77.381	57.836	71.555	47.241	113.839	244.965
Potraživanja	2.435.920	2.352.675	2.288.982	2.304.209	2.292.702	2.249.106	2.118.844
Ostala imovina	414.667	392.223	313.283	419.234	408.537	426.508	408.912
AVR	359.194	357.945	415.178	437.031	488.076	554.750	580.791
UKUPNO AKTIVA	25.690.094	27.919.627	30.114.673	31.922.647	34.049.932	34.510.693	36.646.149
PASIVA							
Kapital i rezerve	4.374.124	5.169.174	5.463.531	5.942.199	7.003.037	6.764.590	7.830.824
Obveze drugoga reda (podređene obveze)		167.065	141.630	41.808	41.880	37.315	43.542
Tehničke pričuve	18.742.062	20.029.095	21.381.633	22.450.342	23.193.667	23.845.035	24.780.568
Pričuva ŽO ugovaratelj preuzima inv. rizik	407.306	518.864	629.952	690.605	798.381	848.137	892.718
Ostale pričuve	39.522	97.421	99.800	100.962	126.133	131.513	274.249
Odgođena i tekuća porezna obveza	53.258	200.207	352.557	393.316	422.680	251.911	393.066
Depoziti iz posla predanoga u reosiguranje	233.062	276.569	357.005	416.568	440.232	436.969	457.776
Financijske obveze	531.049	137.966	185.219	216.513	318.093	540.498	189.048
Ostale obveze	1.072.927	1.101.325	1.225.577	1.358.132	1.197.596	1.171.771	1.245.623
PVR	236.784	221.942	277.771	312.203	508.231	482.954	538.735
UKUPNA PASIVA	25.690.094	27.919.627	30.114.673	31.922.647	34.049.932	34.510.693	36.646.149

Izvor: obrada autorice prema statističkim podacima Hanfa, <http://www.hanfa.hr/HR/nav/106/statistika.html> preuzeto 09. prosinca 2015.

Grafikon 1. Kretanja materijalne i nematerijalne imovine osiguravajućih društava od 2008. do 2014. godine



Izvor: obrada autorice prema statističkim podacima Hanfa, <http://www.hanfa.hr/HR/nav/106/statistika.html> preuzeto 09. prosinca 2015.

Tablica 2. Broj polica osiguranja za razdoblje 01. siječnja - 31. prosinca od 2008. do 2014. godine

Vrste osiguranja	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Osiguranje od nezgode	2.595.489	2.517.205	2.524.004	2.498.173	2.453.536	2.452.433	2.343.688
Zdravstveno osiguranje	85.885	86.677	93.075	91.609	185.877	169.094	166.392
Osiguranje cestovnih vozila	480.145	432.956	405.328	390.506	363.972	363.871	431.812
Osiguranje tračnih vozila	174	153	405	381	161	194	197
Osiguranje zračnih letjelica	116	107	116	83	97	117	137
Osiguranje plovila	13.771	14.140	15.218	15.356	16.020	17.112	18.299
Osiguranje robe u prijevozu	22.746	19.023	23.401	20.971	20.936	19.314	18.234
Osiguranje od požara i elementarnih šteta	496.492	495.807	503.564	501.234	509.021	510.973	506.041
Ostala osiguranja imovine	593.923	567.351	567.773	579.735	592.006	599.194	612.597
Osiguranje od odgovornosti za upotrebu MV	2.047.001	2.016.697	1.984.561	1.994.069	1.977.916	2.026.310	2.388.597
Osiguranje od odgovornosti za upotrebu ZL	169	165	155	165	169	196	209
Osiguranje od odgovornosti za upotrebu PL	24.105	26.522	29.306	32.241	33.746	36.074	37.609
Ostala osiguranja od odgovornosti	62.730	84.969	94.248	105.991	113.440	127.491	139.168
Osiguranje kredita	53.179	30.346	41.037	40.170	42.095	40.300	50.480
Osiguranje jamstava	495	479	504	563	587	653	706
Osiguranje raznih financijskih gubitaka	37.664	33.333	29.378	28.702	30.624	92.191	129.646
Osiguranje troškova pravne zaštite	10.537	9.527	5.901	4.935	4.681	6.037	10.319
Putno osiguranje	125.082	130.070	148.578	152.602	184.319	251.745	286.227
Životno osiguranje	745.760	749.166	754.208	753.529	775.641	778.904	784.514
Rentno osiguranje	3.542	3.468	3.312	3.076	2.110	1.993	2.043
Dodatna osiguranja uz životno osiguranje	527.762	519.110	520.915	539.739	568.947	608.100	651.235
Osiguranje za slučaj vjenčanja ili rođenja	4.909	4.793	4.552	4.355	4.062	3.905	3.575

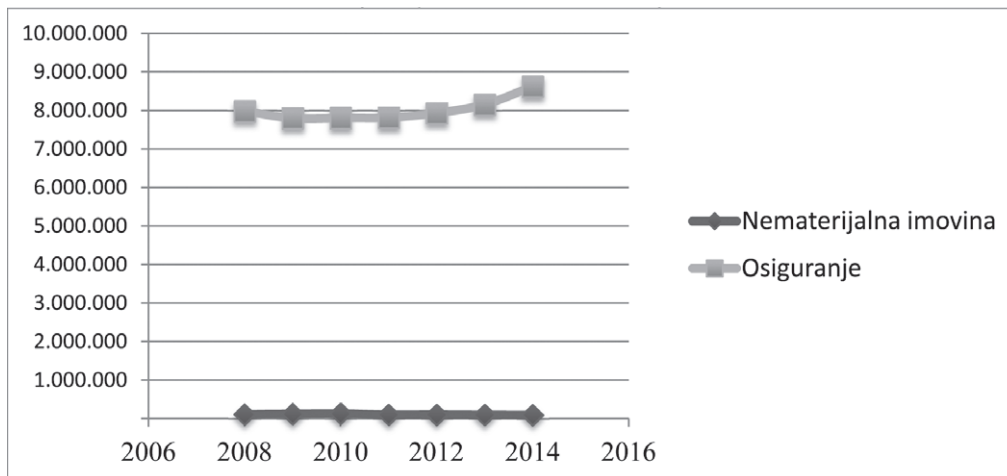
UTJECAJ INTELKTUALNOG KAPITALA NA USPJEŠNOST
OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Vrste osiguranja	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ŽO kod kojih osiguranik preuzima invest. rizik	49.248	54.972	55.213	54.972	52.122	47.817	42.588
Tontine							
Osiguranje s kapitalizacijom isplate							
UKUPNO (neživotna osiguranja)	6.649.703	6.465.527	6.466.552	6.457.486	6.529.203	6.713.299	7.140.358
UKUPNO (životna osiguranja)	1.331.221	1.331.509	1.338.200	1.355.671	1.402.882	1.440.719	1.483.955
Ukupno	7.980.924	7.797.036	7.804.752	7.813.157	7.932.085	8.154.018	8.624.313

Izvor: obrada autorice prema statističkim podacima Hanfa, <http://www.hanfa.hr/HR/nav/106/statistika.html> preuzeto 09. prosinca 2015.

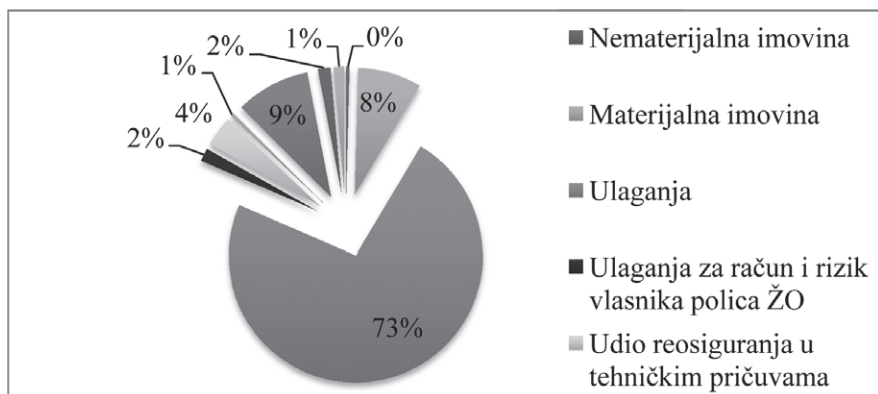
U *tablici 2.* prikazane su sklopljene police osiguranja po vrstama osiguranja za razdoblje od 2008. do 2014. godine. Promatrajući ukupno broj sklopljenih polica neživotnih i životnih osiguranja vidimo porast u promatranom periodu od 8,06%. Zaključujemo da je na slab porast broja sklopljenih polica osiguranja značajno utjecala i gospodarska kriza. U *grafikonu 2.* stavljen je u odnos trend kretanja nematerijalne imovine osiguravajućih društava i broja polica osiguranja sklopljenih u periodu od 2008. do 2014. godine iz čega vidimo da pad nematerijalne imovine nije utjecao na rast broja sklopljenih polica osiguranja.

Grafikon 2. Trend kretanja nematerijalne imovine osiguravajućih društava i broja polica osiguranja od 2008. do 2014. godine



Izvor: obrada autorice prema statističkim podacima Hanfa, <http://www.hanfa.hr/HR/nav/106/statistika.html> preuzeto 09. prosinca 2015.

Grafikon 3. Struktura ukupne imovine osiguravajućih društava



Izvor: obrada autorice prema statističkim podacima Hanfa, <http://www.hanfa.hr/HR/nav/106/statistika.html> preuzeto 09.prosinca 2015.

U grafikonu 3. prikazana je struktura ukupne imovine gdje uočavamo da je udio nematerijalne imovine od 0,25% u ukupnoj imovini zanemariv, stoga je nužno potrebno povećavati nematerijalnu imovinu osiguravajućih društava a posebno njen specifičan oblik intelektualni kapital, te ga mjeriti i iskazivati u Bilanci, što će postati obveza u primjeni Solventnosti II Direktive (2009/138/EC) EU.

4. Zaključak

Djelatnost osiguranja i reosiguranja ima značajno mjesto u gospodarstvu svake države. U razvijenim zemalja udio premije u BDP-u iznosi od 6% do 15%. Udio premije u BDP-u u Republici Hrvatskoj iznosi 2,7%. Hrvatsko tržište osiguranja ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju postalo je dijelom jedinstvenog tržišta financijskih usluga Europske unije. Udio hrvatske industrije osiguranja od 0,12% u ukupnoj premiji EU-a pokazuje da ima prostora za rast, a iskoristit će ga ona društva koja imaju bolju konkurentsku sposobnosti.

Djelotvorno upravljanje intelektualnim kapitalom značajan je izvor konkurentske prednosti, kao i povećanja tržišnog udjela. Intelektualni kapital kojim raspolaže društvo za osiguranje u suvremenim uvjetima poslovanja u znatnoj mjeri određuje stupanj ekonomske moći osiguravajućeg društva na tržištu pa on postaje njegova najvrjednija imovina.

Intelektualna imovina osiguravajućih društava kao dio nematerijalne imovine ne ulazi nužno u knjigovodstvenu bilancu osiguravajućih društava jer proizlazi iz primijenjenih znanja u području organizacije, procesa i menadžmenta te sposobnosti i efikasnosti zaposlenika i odnosa prema klijentima, kojima se kreiraju konkurentske prednosti. Što je interakcija između ljudskog, strukturalnog i relacijskog kapitala veća, stvara se veća dodana vrijednost i konkurentska sposobnost poduzeća, stoga je nužno upravljati intelektualnim kapitalom, odnosno mjeriti ga koeficijentom uspješnosti intelektualnog kapitala - VAICTM analiza. VAICTM analiza efikasnosti intelektualnog kapitala pokazuje odnos između rasta ili pada ljudskog, strukturalnog i relacijskog kapitala u odnosu rast ili pad tržišnog udjela.

Intelektualni kapital danas je jedan od najznačajnijih društvenih podsustava. Što su za industrijsko razdoblje bili financijski kapital i manualni rad, za novu je ekonomiju 21. stoljeća intelektualni kapital (Sundać, Pulić, 2001.). Intelektualni kapital povezuje se s blagostanjem poduzeća i države u cjelini, stoga prioriteti postaju pametan, održiv i uključiv rast.

Pri zapošljavanju kadrova u djelatnosti osiguranja i reosiguranja potrebno je posvetiti veliku pažnju kako bi se odabrali najkompetentniji. Najvažniji i najrazvijeniji instrumenti selekcije su testovi. Tijekom rada u djelatnosti osiguranja, neophodno je organizirati kontinuirane interne edukacije i treninge zaposlenih kako bi ovladali vještinama i dodatnim specifičnim znanjima. Na taj način postiglo bi se zadovoljstvo organizacije radom zaposlenika, ali i zaposlenika s radnom sredinom.

Možemo zaključiti da je moguće podići sposobnost stvaranja nove vrijednosti, te ostvariti dugoročnu poslovnu izvrsnost, veću dodanu vrijednost i razvoj poduzeća u budućnosti, koji za rezultat ima ostvarivanje konkurentne prednosti na tržištu samo ako efikasno koristimo ljudski, strukturalni i potrošački kapital.

LITERATURA

1. Babić, M. (2004). Korporativni imidž. Rijeka, Adamić.
2. Babić, M. (2011). Mjerenje intelektualnog kapitala u funkciji povećanja uspješnosti osiguravajućeg društva. *Osiguranje*, 9, 49-57.
3. Babić, M. (2008). Razviti svijest o važnosti intelektualnog kapitala. *Svijet osiguranja*, 11 (2), 56-58.
4. Babić, M. (2009) Intelektualni kapital u funkciji unapređenja korporativnog imidža osiguravajućeg društva. *Osiguranje*, 10, 56-65.
5. Babić, M., Frančišković, I. (2011). Menadžment intelektualnog kapitala osiguravajućeg društva, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
6. Brooking, A. (1998.). Intellectual Capital – Core Asset for the Third Millennium Enterprise. London, International Thomsom Business Press
7. Edvinsson, L., Malone, M. S. (1997), Intellectual Capital: Realizing Your Company's True value by Finding Its Hidden Brainpower, New York
8. Europska komisija (2010.), Europa 2020. Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast. Bruxelles: Europska komisija
9. Jelčić, K. (2004). Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama, Zagreb, Hrvatska gospodarska komora, CIK
10. Kolaković, M. (2002). *Teorijske osnove koncepcije intelektualnog kapitala, Znanje - temeljni ekonomski resurs (zbornik radova)*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
11. Pulić, A., Kolaković, M. (1999.). Intelektualni kapital poduzeća, Zagreb, Sinergija
12. Stewart, T. A. (2001), "Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We've Come". *Fortune*/svibanj
13. Sundać, D., Pulić, A. (2001.), Intelektualni kapital – ključni resurs 21. stoljeća, Rijeka, I.B.C.C.
14. Sundać, D., Švast, N. (2009.), Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Zagreb, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva

15. Sveiby, K. E. (1989). The Invisible Balance Sheet. Stocholm, The Conrad Group
16. www.hanfa.hr/HR/nav/106/statistika.html (preuzeto 09. prosinca 2015. godine)

Summary

THE IMPACT OF INTELLECTUAL CAPITAL ON THE PERFORMANCE OF INSURANCE COMPANIES IN REPUBLIC OF CROATIA

Intellectual capital is the single most important resource in the activities of insurance and reinsurance and hence its least manifested representation in the structure of insurance and reinsurance companies is particularly surprising. The importance of intellectual capital in realisation of competitive advantage and business success within the conditions of market liberalization and economic globalization is visible especially in activities which generate added value in systems of direct sale. It is established that soft skills of employees related to presentation and sale of life portfolio in insurance companies are manifested through increased number of insured subjects, increased income from insurance premiums, likvidity of an insurance company, efficacy in dealing with insurance compensation providing thus a greater market share and success of an insurance company. Insurance companies should constantly develop existing services and introduce new strategies and tactics in management, investments in knowledge, creativity, innovations, information flow, quality, speed, design and brand. In other words, contemporary conditions require specific investemnt in immaterial assets such as intellectual capital. Due to small number of researches on influence of intellectual capital on increased efficacy of insurance companies in Croatia, this paper studies insurance market in Croatia, the link between immaterial assets and increased number of insurance policies in the period of seven years. The following methods gave been used: inductive and deductive methods, methods of synthesis and analysis, compilation and comparative methods.

Keywords: *immaterial assets, intellectual capital, insurance company, efficacy, competitive advantage.*